

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gest3o

Diana Raquel Fernandes Santos Pereira Dias

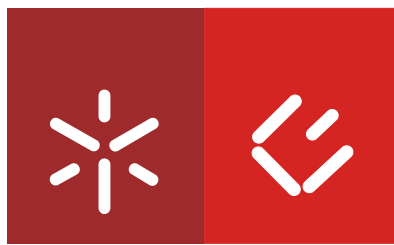
**A valoriza3o de compet4ncias de gest3o
recursos humanos nas empresas do sector da
constru3o civil e do imobili3rio em Portugal**

**A valoriza3o de compet4ncias de gest3o
recursos humanos nas empresas do sector da
constru3o civil e do imobili3rio em Portugal**

Diana Raquel Fernandes Santos Pereira Dias

UMinho | 2012

Outubro de 2012



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Diana Raquel Fernandes Santos Pereira Dias

**A valorização de competências de gestão
recursos humanos nas empresas do sector da
construção civil e do imobiliário em Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Carvalho

Outubro de 2012

Declaração

Nome: Diana Raquel Fernandes Santos Pereira Dias (PG13992)

Endereço electrónico: pg13992@alunos.uminho.pt

Título da dissertação: A valorização de competências de gestão de recursos humanos nas empresas do sector da construção civil e do imobiliário em Portugal

Orientadora: Professora Doutora Ana Carvalho

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/ TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31 de Outubro de 2012

Assinatura: _____

Agradecimentos

A realização deste trabalho não seria possível sem o apoio de uma ampla rede social. É dirigido um agradecimento, de forma geral, a todos os que contribuíram de algum modo para a realização deste trabalho e, em particular, a todas as pessoas que, solícitamente, acederam a responder ao pedido de cooperação que lhes foi dirigido.

Para além destes, é essencial dirigir um agradecimento especial às pessoas que constituíram os pilares fundamentais do desenvolvimento desta tese.

À Professora Doutora Ana Carvalho pelo apoio constante, enorme disponibilidade e capacidade de motivação, bem como pelas pertinentes e rigorosas observações que sustentaram esta tese.

À Caty, pela presença, em todos os momentos, que ajudou a motivar a prossecução deste trabalho e pelo enorme apoio.

Aos meus pais, pela compreensão e apoio incondicional.

Ao Nuno e à Isabel por fazerem tudo valer a pena.

Título: A valorização de competências de gestão de recursos humanos nas empresas do sector da construção civil e do imobiliário em Portugal

Resumo

Esta tese dirige-se ao estudo da valorização de competências de gestão de recursos humanos nas empresas do sector da construção civil e do imobiliário em Portugal. Especificamente, pretende analisar a valorização de competências de gestão de recursos humanos por parte das empresas e distinguir e relacionar o grau de valorização de competências de gestão de recursos humanos com base em características das empresas e dos profissionais de recursos humanos. As bases do estudo da valorização das competências de gestão de recursos humanos integram-se no movimento de competências de gestão de recursos humanos e o seu desenvolvimento inspira-se no *Human Resource Competency Study* e na concepção de competência de Ulrich.

O estudo possui um carácter quantitativo e uma metodologia transversal. O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário *online*, tendo sido possível obter 112 respostas. Da análise de componentes principais realizada resultaram 3 factores de competência: *Gestor macro*, *Gestor soft* e *Gestor micro*, dos quais *Gestor soft* é o mais valorizado. As competências mais valorizadas são relativas a características pessoais, relações interpessoais, comunicação, cultura, estratégia (ter perspectiva e apoiar construção e desenvolvimento estratégico) e aspectos administrativos da função. As empresas da área de obras rodoviárias valorizam mais as competências de GRH e, em particular, as dos factores *Gestor macro* e *micro*; e as empresas com idades compreendidas entre 11 e 20 anos valorizam mais as competências do factor *Gestor soft*. O profissional de RH ser mais jovem está relacionado com maior valorização do factor *Gestor micro*. Estes resultados contribuem para um melhor conhecimento da valorização das competências de gestão de recursos humanos em Portugal, indicam as exigências de competências actuais das empresas aos profissionais de recursos humanos e permitem analisar a adequação da valorização de competências por parte das empresas às suas necessidades actuais.

Palavras-chave: competências de gestão de recursos humanos; *Human Resource Competency Study*; sector da construção civil e do imobiliário.

Title: The human resource competencies value in companies in the construction and real estate industry sector in Portugal

Abstract

This thesis intends to study how much human resource competencies are valued in companies in the construction and real estate industry sector in Portugal. Specifically, it intends to analyse the companies' view on human resource competencies and to assess the relationship between human resource competencies value and the characteristics of the companies and their human resource professionals. The study of human resource competencies value is based on the human resource competencies movement, closely following the *Human Resource Competency Study*, which have inspired its development, and Ulrich's conception of competency.

This is a quantitative and cross-sectional study. Data was collected using an online questionnaire and 112 responses were obtained. A principal component analysis was performed with the items of the questionnaire's competencies valuation scale, which resulted in the extraction of 3 factors: *Macro manager*, *Soft manager* and *Micro manager*. The *Soft manager* factor is the most valued. The most valued competencies were related with personal characteristics, interpersonal relationships, communication, culture, strategy (having a perspective and support strategic creation and development) and the administrative tasks of the function. The human resource competencies in general and the *Macro* and the *Micro managers* factors are more valued by road construction companies, and the *Soft manager* factor is more valued by companies with ages between 11 and 20 years. Younger HR professionals value more the *Micro manager* factor. These results contribute to a better understanding of human resource competencies valuation in Portugal, indicate the current companies' competencies demands to the HR professionals and allows us to analyse whether the value placed on human resource competencies is adequate to the companies' current needs.

Key-words: Human resource competencies; *Human Resource Competency Study*; construction and real estate industry sector.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1 Enquadramento histórico e ambiental do movimento de competências.....	3
2.1.1 Principais influências ambientais.....	3
2.1.2 A função de RH: importância, desafios e resposta às condições ambientais.....	4
2.1.3 Mudanças na função de RH.....	7
2.2 Competências.....	9
2.2.1 Perspectiva histórica do movimento de competências.....	9
2.2.2 O termo competência: evolução e categorização.....	12
2.3 Competências de GRH.....	13
2.3.1 A relação entre GRH e desempenho.....	13
2.3.2 Abordagens de papéis e de competências de GRH.....	15
2.3.3 O movimento de competências de GRH.....	15
2.3.4 Avaliação do movimento de competências de GRH: a prática e o estado da arte.....	16
2.3.5 Modelos de papéis e de competências de GRH.....	18
2.4 Human Resource Competency Study.....	22
2.4.1 Modelo de 1987.....	23
2.4.2 Modelo de 1992.....	24
2.4.3 Modelo de 1997.....	25
2.4.4 Modelo de 2002.....	28
2.4.5 Modelo de 2007.....	30
2.4.5.1 Credible Activist.....	31
2.4.5.2 Culture and change steward.....	32
2.4.5.3 Talent manager/ organization designer.....	33
2.4.5.4 Strategy architect.....	34
2.4.5.5 Operational executor.....	35
2.4.5.6 Business ally.....	35
2.4.6 Estudos realizados com base no HRCS.....	37

2.4.7 Críticas ao HRCS.....	38
3. Enquadramento teórico.....	40
3.1 Enquadramento das competências de GRH.....	40
3.2 Enquadramento do SCCI.....	41
3.3 Enquadramento da GRH no contexto português.....	43
3.4 Variáveis e objectivos do estudo.....	44
4. Metodologia.....	48
4.1 Desenho do estudo.....	48
4.2 Amostra.....	48
4.2.1 Selecção da amostra.....	48
4.2.2 Contacto com a amostra.....	50
4.2.3 Constituição da amostra.....	50
4.2.4 Representatividade da amostra.....	51
4.3 Instrumento de recolha de dados.....	53
4.3.1 Descrição do instrumento de recolha de dados.....	53
4.3.2 Características do questionário <i>online</i>	54
4.3.3 Pré-teste e estudo principal.....	55
4.3.4 Construção do instrumento de recolha de dados.....	56
4.4 Procedimentos de tratamento de dados.....	60
4.4.1 Procedimento de codificação de dados.....	60
4.4.2 Procedimento de análise de dados.....	61
5. Resultados.....	62
5.1 Descrição da amostra.....	62
5.2 Análise de valorização de competências de GRH (Objectivo 1).....	68
5.3 Análises multivariadas (Objectivo 2).....	78
6. Discussão.....	84
6.1 Discussão da descrição da amostra.....	84
6.2 Discussão da análise de valorização de competências de GRH (Objectivo 1)	87
6.3 Discussão das análises multivariadas (Objectivo 2).....	95
7. Conclusão.....	99
8. Referências bibliográficas.....	103

Anexo

Lista de abreviaturas/ siglas

ACP – análise de componentes principais

GRH – gestão de recursos humanos

HRCS – Human Resource Competency Study (Estudo de Competências de Recursos Humanos)

RH – recursos humanos

MV – missing values

SCCI – sector da construção civil e do imobiliário

Índice de figuras

Figura 1 – Distribuição esquemática dos domínios do modelo HRCS de 2007..... 31

Índice de tabelas

Tabela 1 – Frequências de resposta das questões genéricas relativas às características das empresas e aos processos de mudança.....	64
Tabela 2 – Frequências de resposta das variáveis Localização do âmbito de actuação regional e Número de países de actuação internacional.....	65
Tabela 3 – Número de respostas da variável Localização do âmbito de actuação internacional.....	66
Tabela 4 – Frequências de resposta das questões condicionais relativas ao departamento de RH.....	66
Tabela 5 – Números de respostas dos níveis, abrangência e origem dos processos de mudança.....	67
Tabela 6 – Frequências de resposta das variáveis relativas à caracterização dos respondentes.....	69
Tabela 7 – Frequências de resposta das opções da escala, em cada item.....	71

Tabela 8 – Correlações entre itens e factores extraídos, após rotação <i>varimax</i> / ACP exploratória.....	74
Tabela 9 – Média e desvio-padrão dos factores e do valor global	78
Tabela 10 – Resultados dos testes de diferença de médias para as variáveis de caracterização da empresa.....	80
Tabela 11 – Resultados dos testes de diferença de médias para as variáveis de caracterização do respondente.....	82
Tabela 12 – Resultados das correlações entre as variáveis de caracterização estudadas e os factores e valor global de valorização de competências.....	83

1. INTRODUÇÃO

Esta tese tem como objectivo fundamental estudar a valorização de competências de gestão de recursos humanos (GRH) nas empresas do sector da construção civil e do imobiliário (SCCI) a operar em Portugal. Para tal, este trabalho dirige-se, mais particularmente, à análise desta valorização e ao estudo das diferenças e relações existentes entre o grau de valorização destas competências e (ou tendo por base) características das empresas e dos profissionais de recursos humanos (RH).

Este estudo caracteriza-se pelo seu carácter quantitativo e, em certa medida, exploratório. Os dados são recolhidos com recurso a um questionário, integralmente construído no contexto deste trabalho, ainda que a elaboração da escala de avaliação da valorização de competências nele integrada tenha tido uma influência preponderante das competências descritas nos estudos *Human Resource Competency Study* (HRCS), realizados por Ulrich e colaboradores, especialmente no efectuado em 2007.

Incidir sobre esta temática foi considerado pertinente por vários motivos. Essencialmente, pela observação da existência de uma lacuna no que respeita ao estudo das competências de GRH em Portugal, o que levou a considerar a relevância de investir num maior conhecimento da realidade portuguesa neste âmbito.

O estudo da valorização de competências de GRH em Portugal em si mesmo foi considerado relevante pela importância de conhecer a forma como as organizações estão a integrar os profissionais de RH e a dar atenção e relevância às suas capacidades nas respostas aos desafios com que se deparam e na sua procura de criação de valor.

Relacionar o estudo das competências de GRH com algumas características das empresas e dos profissionais de RH pareceu importante no sentido de explorar a eventual existência de padrões na valorização das competências de GRH, o que pode permitir, por um lado, um maior conhecimento acerca do tema e, por outro, uma possível identificação de défices de valorização de competências associados a determinadas características (para as quais essas competências poderiam ser relevantes).

No que concerne ao sector ao qual esta tese se dirige, foi considerado pertinente o seu estudo pela falta de investigação a ele dirigida e pela sua significativa importância para a economia nacional. Para além disso, as actuais dificuldades que o mesmo enfrenta justificam também a importância de se procurarem respostas alternativas para responder a esta conjuntura, as quais podem passar por uma maior atenção aos seus

profissionais de RH e, especificamente, às competências por eles possuídas e à forma como as organizações do sector valorizam as mesmas.

Esta dissertação inicia com a apresentação de uma revisão da literatura expondo o enquadramento histórico e ambiental do movimento de competências, o movimento de competências genérico em si mesmo e dirigindo-se para a descrição do movimento de competências de GRH, focando especialmente o HRCS. De seguida, é apresentado o enquadramento teórico deste estudo, incidindo este sobre as bases teóricas que envolvem o mesmo, nomeadamente as competências de GRH, o SCCI e a GRH em contexto português, e as suas variáveis e objectivos. Posteriormente, é descrita a metodologia adoptada, sendo aqui referidos o desenho do estudo, dados relativos à amostra – a sua selecção, o contacto efectuado, a sua constituição e dados sobre a sua representatividade – e ao instrumento de recolha de dados – a sua descrição, a descrição da sua construção e de aspectos com ele relacionados, nomeadamente a descrição do tipo de questionário *online* e do pré-teste realizado – e sistematizado o procedimento de tratamento dos dados. Em sequência, são apresentados os resultados obtidos e a discussão dos mesmos, ambos integrando 3 partes referentes à descrição da amostra, à valorização de competências de GRH e às diferenças e relações entre a valorização de competências de GRH tendo por base/ e as variáveis iniciais. A tese termina com a conclusão do trabalho, que sintetiza os principais resultados obtidos, sugere algumas implicações teóricas e práticas dele decorrentes e refere algumas limitações do mesmo e sugestões para futura investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo centra-se, essencialmente, nas competências de GRH, descrevendo, para além destas, aspectos relativos aos seus antecedentes, à sua envolvente e a questões próximas a esta temática. Deste modo, o capítulo inicia com uma descrição do enquadramento histórico e ambiental do movimento de competências. De seguida, é apresentado o movimento de competências genérico e, na sequência deste, é focado com mais detalhe o movimento de competências de GRH. Subsequentemente, são expostos alguns modelos de papéis e competências de GRH relevantes para o âmbito desta tese. Por fim, é descrito o HRCS e são apresentados alguns estudos realizados com base neste modelo bem como algumas críticas a ele dirigidas.

2.1 Enquadramento histórico e ambiental do movimento de competências

2.1.1 Principais influências ambientais

Nas últimas décadas, vários factores ambientais têm sido apontados como influências importantes e causas de transformação para a forma como as organizações criam valor e conduzem o negócio e, especificamente, para a função de RH (Jackson & Schuler 1995; Lawler III & Mohrman 2000; Schoonover 2003). Entre estas, duas surgiram com maior frequência na literatura consultada: a globalização da economia e o rápido desenvolvimento da tecnologia (Brockbank 1997; Lawler III & Mohrman 2000; Ulrich et al. 2008).

Para além das anteriores, são também referidas, entre outras, a maior turbulência, competitividade e dinâmica dos ambientes de negócio (Coates 2001; Hanna 2010; Lawler III & Mohrman 2000), pressão para velocidade, criatividade e inovação (Coates 2001; Quinn & Brockbank 2006; Ruona & Gibson 2004) e encurtamento do ciclo de vida dos produtos (Brockbank 1999; Lepak & Snell 1998), surgimento de novos trabalhos e funções (Coates 2001; Schein 2010), pressão para melhor desempenho financeiro (Caldwell 2003; Coates 2001; Ruona & Gibson 2004; Yeung, Brockbank & Ulrich 1994), liberalização (Brockbank & Ulrich 2005; Quinn & Brockbank 2006), novos desenhos organizacionais (Caldwell 2003; Lepak & Snell 1998; Viitala 2005), alterações demográficas e sociais da força de trabalho e outras tendências demográficas e sociais (Ramlall 2003; Ulrich et al. 2008) e diminuição da

competição em produtos e mercados e aumento da competição por competências e talento (Lepak & Snell 1998; Viitala 2005).

Como forma de procurar responder a estes desafios, muitas empresas procuraram, inicialmente, aumentar a eficácia através do corte de custos. Para tal, utilizaram medidas como *downsizing* e *outsourcing* (Hanna 2010; Srimannarayana 2010), *reengenharia* (Ulrich 1998a) ou *fusões e aquisições agressivas* (Brockbank 1999; Quinn & Brockbank 2006; Selmer & Chiu 2004). Porém, posteriormente, os executivos passaram a focar um novo modo de conseguir eficácia, através do aumento da receita. As empresas procuraram conseguir novos clientes e produtos, tornar-se mais criativas e inovadoras, encorajar o livre fluxo de informação e a aprendizagem partilhada internamente e ser mais focadas no mercado, com as necessidades dos clientes (Ulrich 1998a), bem como garantir o aumento da produtividade da força de trabalho (Brewster, Farndale & Ommeren 2000).

De uma forma geral, é possível caracterizar este período por uma diminuição da estabilidade habitualmente verificada e uma substituição desta por mudança e inovação (Mohrman & Lawler III 1997). Neste contexto, Ulrich defende que o ajustamento à mudança contínua foi provavelmente o maior desafio enfrentado pelas empresas, sendo para lhe responder necessário que os seus elementos aprendessem a mudar rápida e confortavelmente (Ulrich 1997a; Ulrich 1998a).

2.1.2 A função de RH: importância, desafios e respostas às condições ambientais

Estes desafios enfrentados pelas organizações trouxeram várias mudanças e exigências. Nomeadamente, para responder à pressão para um melhor desempenho de negócio e diminuição de custos com os recursos organizacionais, foi exigido a todas as funções que demonstrassem o valor que fornecem e que reorientassem os seus recursos para eficiência e eficácia (Ramlall 2009; Yeung & Berman 1997), por exemplo, cortando custos enquanto mantêm a qualidade dos serviços (Kochanski 1996; Koshanski & Ruse 1996; Yeung, Brockbank & Ulrich 1994). Especificamente no que respeita a assuntos de RH, foi exigido às organizações, entre outros aspectos, que garantam desenvolvimento sustentado do pessoal (Viitala 2005), que criem novas soluções para a integração de necessidades das pessoas e do negócio (Mohrman & Lawler III 1997) ou que se preocupem não apenas com os resultados financeiros mas igualmente com os intangíveis (Ulrich et al. 2008). Neste contexto, a função de RH, em particular, tem sido observada atentamente por ser percepcionada, por norma, como

uma função de controlo, incapaz de fornecer valor e de ter capacidade de resposta para as exigências de mudança (Lawler III & Mohrman 2003).

Apesar disso, este período de mudanças ambientais parece ser crítico para a função de RH, na medida em que parece estar a aumentar a atenção nela focada bem como a sua importância (Brockbank 1999; Losey 1999; Schoonover 1997; Ulrich & Eichinger 1998). É defendido que as pessoas são o recurso mais importante das organizações (Lepak & Snell 1998). As organizações estão a procurar, cada vez mais, obter criatividade e produtividade através das pessoas (Losey 1999) e existe um consenso crescente em relação ao capital humano ser crítico para o sucesso da organização (Lawler III & Mohrman 2000; Ulrich & Eichinger 1998). Deste modo, uma vez que a função de RH é, por excelência, a função responsável por proteger e desenvolver os RH e capital intelectual de uma organização (Haines III & LaFleur 2008) e aquela que possui maior conhecimento do desempenho humano, a sua contribuição parece essencial, hoje em dia, para assegurar a vantagem competitiva das empresas (Long & Wan Ismail 2008a). Efectivamente, tanto académicos como profissionais estão de acordo quanto à afirmação de que a GRH nunca foi tão importante como hoje (Raub, Alvarez & Khanna 2006; Ulrich 1998a; Ulrich & Eichinger 1998). Consequentemente, muitas empresas estão a perceber a necessidade de investir na função de RH (Conner & Ulrich 1996) e a voltar-se cada vez mais para a GRH em busca de soluções (Losey 1999). Neste sentido, verifica-se hoje em dia um foco significativo por parte das empresas em questões e oportunidades relacionadas com os RH (Schoonover 2003) e que estas começam a compreender a necessidade de lidar com os assuntos das pessoas com o mesmo grau de prioridade com que lidam com outros aspectos de negócio (Hanna 2010).

Na realidade, as tendências ambientais criaram várias oportunidades e desafios adicionais à função de RH (e.g. Coates 2001; Mohrman & Lawler III 1997; Srimannarayana 2010) e têm desafiado e impulsionado os profissionais desta área a acrescentar mais valor (Boselie & Paauwe 2005; Lengnick-Hall et al. 2009; Quinn & Brockbank 2006), ao criar e sustentar vantagens competitivas (Brockbank 1997, 1999; Long, Wan Ismail & Amin 2010; Ramlall 2006; Schoonover 1997) e atingir desafios de negócio decisivos (Yeung, Brockbank & Ulrich 1994). Com este aumento da expectativa para criação de valor por parte dos profissionais de RH é esperado que estes possuam conhecimento (sobre os conceitos e práticas de RH, as forças fundamentais que influenciam o negócio e as realidades contextuais) e que sejam capazes de o aplicar

nas práticas do dia-a-dia (Brockbank & Ulrich 2005; Ulrich & Eichinger 1998), bem como que conheçam o negócio em si mesmo e que dominem as práticas de RH (Ulrich & Eichinger 1998). De acordo com Lawler III e Mohrman (2003), a maior oportunidade que a função de RH tem para fornecer valor pode estar no papel de desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional, dada a importância que o capital humano possui para a capacidade de execução da estratégia da empresa. Também Ulrich e Lake (1991) defendem que para construir vantagem competitiva sustentada será necessário acrescentar, aos meios tradicionais de ganhar vantagem competitiva, capacidade organizacional, ou “as competências colectivas de uma organização” (Ulrich et al. 2008, p.22), contratando as melhores pessoas e desenvolvendo as suas competências através de práticas de RH eficazes. Neste sentido, os autores defendem a existência de uma forte ligação entre competitividade e gestão eficaz de pessoas (Ulrich & Lake 1991). Esta ideia é igualmente advogada por Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2010), que indicam que a agregação das competências individuais a nível organizacional permite às empresas fornecerem respostas mais eficazes às ameaças que lhes são colocadas.

Deste modo, para responder às forças competitivas existentes, que exigem excelência organizacional, está a ser requerido aos profissionais de RH que ajudem o negócio a competir (Ulrich et al. 2007). Com o aumento da importância da GRH para o sucesso da organização aumentou também a expectativa dos executivos sénior em relação à função e, neste contexto, surgiu a oportunidade de os departamento de RH se envolverem nos níveis médios e estratégicos (Brewster, Farndale & Ommeren 2000; Brockbank & Ulrich 2005; Yeung, Brockbank & Ulrich 1994). Neste contexto, pode, actualmente, existir a possibilidade de os profissionais de RH aumentarem a sua credibilidade, visibilidade e influência e de acederem a um lugar na mesa de negócios (Hanna 2010; Yeung, Brockbank & Ulrich 1994). Esta oportunidade traz, no entanto, consigo, de acordo com Brewster, Farndale e Ommeren (2000), o desafio, para os profissionais de RH, de deixarem de ser *providers* (fornecedores) para se tornarem *enablers* (capacitadores) na gestão de pessoas. Porém, apesar de a função de RH continuar a demonstrar fortemente desejar fazer parte da equipa de gestão (e de estar a melhorar neste sentido), ela ainda não é vista como um *full partner* na gestão do negócio (Ulrich & Eichinger 1998).

Em conclusão, todas estas oportunidades e desafios levam à necessidade de transformar a função de RH (Coates 2001; Yeung, Brockbank & Ulrich 1994).

2.1.3 Mudanças na função de RH

Em resultado destas mudanças e pressões externas, têm-se verificado desde os anos 80 mudanças extraordinárias na função de RH (Boselie & Paauwe 2005; Brockbank 1997, 1999; Caldwell 2003; Schoonover 1997). Estas mudanças pautam-se – e é esperado que se pautem – essencialmente pela transição para um foco mais estratégico (Beer 1997; Conner & Ulrich 1996; Yeung, Brockbank & Ulrich 1994), em que os profissionais de RH produzam valor significativo (Lengnick-Hall et al. 2009; Schoonover 1997) e possam permitir um aumento da eficácia e impacto da função (Conner & Ulrich 1996). Neste sentido, Ulrich et al. (2008) referem que a profissão de RH está a evoluir para um papel mais centrado no negócio e que forneça valor.

Este novo papel contrasta com o tradicional papel transaccional administrativo e operacional preferencialmente desempenhado pela função, em grande parte da sua história (e.g. Beer 1997; Conner & Ulrich 1996; Lawler III & Mohrman 2003), caracterizado pela resolução de problemas táticos e de resposta a crises (Schoonover 1997) e pelo limitado envolvimento do pessoal de RH nos assuntos e objectivos da organização (Brewster, Farndale & Ommeren 2000). Apesar desta tendência, é defendido por vários autores que, para fornecerem valor, os profissionais de RH necessitam de desempenhar ambos os papéis – tradicional e estratégico (Schoonover 1997) – combinação que, em si mesma, traz novas exigências, desafios e expectativas à função (Caldwell 2003), ao tornar os seus papéis mais complexos e, nalguns casos, paradoxais (Conner & Ulrich 1996). Lawler III e Mohrman (2003) indicam que é necessário que a função de RH esteja estruturada para realizar ambas as funções, não podendo abandonar as transaccionais, que devem ser realizadas eficientemente e com eficácia de custos. Os autores indicam, ainda, que o desempenho com qualidade das tarefas transaccionais de RH pode criar oportunidades à função para efectuar contribuições mais estratégicas.

Esta alteração do papel da RH tem sido potenciada, em larga medida, pelo desenvolvimento da tecnologia. Este permitiu, para além da maior eficiência e capacidade de resposta dos serviços oferecidos, a realização de muito trabalho administrativo da função de RH (Lawler III & Mohrman 2003). A libertação destas tarefas permitiu à função alterar a natureza do seu trabalho e forma de organização e gestão das suas actividades tradicionais (Schein 2010) e, consequentemente, ter mais tempo e oportunidade para se dedicar a tarefas estratégicas e que agregam valor (Bell, Lee & Yeung 2006; Brockbank 1999; Ulrich et al. 2007).

Tem existido, efectivamente, um consenso sobre o foco da função de RH ter de se tornar mais estratégico (e.g. Brockbank 1999; Ramlall 2006). No entanto, o progresso para este tipo de papéis tem sido lento (Haines III & Lafleur 2008), parecendo existir poucas mudanças nas práticas de RH nas empresas (Lawler III & Mohrman 2003). Por norma, os profissionais de RH dispõem de pouco tempo para trabalhar nos assuntos estratégicos de gestão de pessoas (Lawler III & Mohrman 2003; Losey 1999), continuando em muitas organizações a verificar-se o desempenho das funções tradicionais, com muito tempo alocado nestas (Ramlall 2006; Selmer & Chiu 2004). Ainda assim, Lawler III e Mohrman (2003) referem um aumento do papel da RH na estratégia de negócio nos últimos anos e da respectiva mudança nas competências dos profissionais de RH e na forma de organização e realização das actividades da função.

Neste contexto de alteração da realização de tarefas administrativas para tarefas que forneçam valor, melhorando directamente o desempenho do negócio, surgiu o conceito de *business partner* (Lawler III 2004). Este conceito, baseado nas conceptualizações de Ulrich, tem proliferado na literatura, apesar das limitações apontadas ao trabalho do autor e da inexistência de uma definição aceite do termo. Tem, igualmente, existido grande interesse por parte das empresas na contratação deste tipo de profissionais (Francis & Keegan 2006).

Tal como foi acima referido, existe um grande consenso na literatura acerca da mudança ocorrida na função de RH. Neste sentido, para além da mudança fundamental verificada no sentido da incorporação de papéis mais estratégicos, outras são apontadas. Entre estas, que a função de RH tem implementado actividades que agregam mais valor (Brockbank 1999); que o campo da prática da GRH está mais complexo e o trabalho nesta área já não pode ser realizado apenas com interesse nas pessoas (Losey 1999); que as práticas de GRH estão a tornar-se mais integradas, alinhadas e inovadoras e os seus departamentos a funcionar com uma estratégia e canais de distribuição (Ulrich et al. 2007); que ocorreu uma maior proximidade do trabalho dos profissionais de RH com outros elementos organizacionais e uma remodelação da estrutura dos departamentos e função de RH (Schuler & Jackson 2001); que tem aumentado o recurso a *outsourcing* (Caldwell 2003); que as suas actividades transaccionais têm sido sujeitas a automatização e reengenharia ou que o processo de mudança se caracterizou tanto pela sua centralização como descentralização (Yeung, Brockbank & Ulrich 1994). De uma forma geral é possível afirmar que se verificaram mudanças dos papéis e competências que são requeridas aos profissionais e departamentos de RH (Schuler & Jackson 2001).

No âmbito desta tendência de mudança da função de RH no sentido do desempenho de papéis mais estratégicos, algumas dificuldades poderão apresentar-se. Entre estas destacam-se a possibilidade da existência de tensões entre as diferentes perspectivas, capacidades e identidades requeridas no desempenho de papéis estratégicos e tradicionais (Beer 1997). Neste âmbito, por exemplo, Lepak e Snell (1998) defendem que o desejo das empresas de competir através das pessoas coloca à função de RH quatro objectivos contraditórios: ser estratégica, flexível, eficiente nos custos e manter o seu papel de *service provider* para os gestores e empregados. Por sua vez, Ulrich (2008) defende a existência de três paradoxos com os quais os profissionais de RH podem ter de lidar: a necessidade de gerir tanto o talento individual como a cultura organizacional; a necessidade de se focar não apenas dentro da organização como também fora; e a necessidade de gerir tanto a transacção como a transformação. É também referido o défice, por parte dos profissionais de RH, relativamente a algumas capacidades e conhecimentos necessários para desempenhar papéis estratégicos (Beer 1997; Brewster, Farndale & Ommeren 2000; Lawler III & Mohrman 2003; Ramlall 2006; Schoonover 1997). Por fim, é salientada a tendência de a gestão de topo julgar a função pela sua eficácia administrativa, por falta de compreensão do que a função estratégia de RH envolve (Beer 1997). Caldwell (2003) defende que, para a transformação da função, é necessário que esta ultrapasse os mitos e imagens negativos a ela historicamente associados e que o faça através da descoberta da sua identidade profissional na criação de valor.

Relacionadas com as exigências de mudança da profissão de RH estão as suas competências, ao permitirem eficácia em orientar o desempenho da empresa e criação de vantagens competitivas sustentadas (Ramlall 2006).

2.2 Competências

2.2.1 Perspectiva histórica do movimento de competências

É possível situar a origem do movimento de competências no contexto económico e político de mudança do final dos anos 60 (Bolden & Goslin 2006). A literatura salienta a existência de duas abordagens principais ao conceito de competência – a abordagem dos Estados Unidos e a abordagem do Reino Unido (Garavan & McGuire 2001; Heffernan & Flood 2000; Hoffmann 1999). Ambas emergiram do mesmo contexto ambiental, caracterizado por mudança tecnológica,

aumento da competitividade, diminuição do lucro e procura de vantagem competitiva e de melhoria do desempenho (Horton 2000). Apesar destas origens comuns e semelhança dos termos, estas duas abordagens divergiram, nos anos 80 e 90, na forma de aplicação do conceito de competência (Bolden & Goslin 2006). Dada a maior pertinência para esta tese da abordagem dos Estados Unidos (dado o enquadramento de Ulrich na mesma), os dados apresentados de seguida irão incidir sobre esta com mais detalhe.

A abordagem dos Estados Unidos, abraçada por autores como Boyatzis ou Ulrich, descreve competência como sendo um atributo fundamental da pessoa (Hoffmann 1999), constituída por um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes que estão na base de um desempenho superior (Fleury & Fleury 2005; Horton 2000). Deste modo, é possível afirmar que esta abordagem se dirige à identificação das características distintivas dos indivíduos que demonstram desempenho superior ou excelente (Cheng, Dainty & Moore 2003; Garavan & McGuire 2001; Horton 2000). Este aspecto reflecte-se no desenvolvimento de testes de competências, os quais são construídos com base nos comportamentos dos indivíduos que demonstravam desempenho excelente (Garavan & McGuire 2001). Porém, apesar de a interpretação de competência nesta abordagem se dirigir a características das pessoas, a sua avaliação é realizada através das tarefas integrantes do trabalho por elas executado (Fleury & Fleury 2005).

A abordagem do Reino Unido alarga a concepção de competência para além dos atributos dos executantes do trabalho (Garavan & McGuire 2001; Heffernan & Flood 2000) para integrar igualmente aspectos relativos a eficácia pessoal (Garavan & McGuire 2001). Aqui, esta é percebida como um agregado de desempenhos e *standards* ligados ao desempenho (Garavan & McGuire 2001; Hoffmann 1999; Horton 2000). É pretendido identificar os resultados esperados de um desempenho competente (Heffernan & Flood 2000) e procurada a identificação das *skills* necessárias à execução de um trabalho, tendo subjacente a ideia da possibilidade da sua observação e avaliação e posterior treino e desenvolvimento. Ao invés da busca pela excelência, esta abordagem centra-se na determinação de *standards* adequados (Cheng, Dainty & Moore 2003).

Ainda assim, estas abordagens possuem um ponto de convergência na medida em que ambas percepcionam as competências como algo relativo a características individuais (Garavan & McGuire 2001).

Relacionados, de algum modo, com estas abordagens, encontram-se os conceitos de competência expostos na literatura. Esta apresenta o termo de modo distinto, existindo autores que a ele se referem como *competence* enquanto outros optam por *competency*. A estes dois termos têm sido atribuídos diferentes significados, geralmente, com o termo “competency” a pretender indicar o significado expresso em comportamentos, enquanto o termo “competence” pretende referir-se ao significado expresso em *standards* (Hoffmann 1999).

Vários autores contribuíram para o desenvolvimento da área de competências. No que respeita aos modelos de competência, tiveram uma relevância especial *Lyle e Signe Spencer* que editaram o livro “Competency at Work: Models for Superior Performance”, possivelmente o mais abrangente no que respeita ao fornecimento de base teórica para esta área, e *Patrícia McLagan* que introduziu os modelos de competência como aspecto fundamental para o planeamento, organização, integração e melhoria dos sistemas de RH e desenvolveu um importante trabalho neste campo (Rothwell & Lindholm 1999).

David McClelland é frequentemente considerado o pai da abordagem de competências americana (Athey & Orth 1999; Rothwell & Lindholm 1999). Com o seu artigo “Testing for Competence rather than for Intelligence”, o autor questionou a validade da utilização de testes de inteligência para testar as capacidades responsáveis pelo sucesso no trabalho, propondo, em alternativa, o teste de competências (McClelland 1973).

Nos anos 70, a *American Management Association* lançou uma pesquisa, na qual procurou identificar as características distintivas dos gestores que apresentavam desempenho superior, com o objectivo de estabelecer um programa de competências para o desenvolvimento de gestores (Cheng, Dainty & Moore 2003; Heffernan & Flood 2000; Horton 2000; Rothwell & Lindholm 1999). Daqui resultou a identificação de 5 competências chave: conhecimento especializado, maturidade intelectual, maturidade empreendedora, maturidade interpessoal e maturidade *on-the-job* (Rothwell & Lindholm 1999).

Com base nos estudos anteriores, nos anos 80, *Richard Boyatzis* procurou identificar um conjunto de características e traços que levariam a desempenho superior de gestores, tendo desenvolvido um modelo genérico de gestão de competências (Fleury & Fleury 2005; Horton 2000). Boyatzis identificou 19 competências genéricas que os gestores de

sucesso tendem a possuir e agrupou-as em 5 conjuntos – gestão de acção e objectivos, liderança, gestão de RH, foco nos outros e dirigir subordinados (Armstrong 1999; Horton 2000; Vakola, Soderquist & Prastacos 2007). Em 1982, Boyatzis popularizou o termo competência no campo da gestão (Armstrong 1999; Hoffmann 1999).

Nos anos 70 e 80, a atenção dos teóricos americanos voltou-se para a gestão estratégica e o sucesso competitivo (Horton 2000). Neste contexto, *Gary Hamel e C. K. Prahalad* introduziram o conceito de *core competence* (e.g. Fleury & Fleury 2005; Hagan 1996; Rothwell & Lindholm 1999) – ou competência nuclear, definida genericamente como a aprendizagem colectiva de uma organização – defendendo que estas deveriam ser o foco estratégico a nível corporativo (Prahalad & Hamel 1990). Com esta definição, os autores incutiram um nível estratégico ao conceito de competência (Athey & Orth 1999). De acordo com os autores, as *core competences* identificam-se por fornecer acesso potencial a uma variedade de mercados, deverem contribuir significativamente para a percepção de benefícios por parte dos clientes do produto e serem difíceis de imitar pelos concorrentes (Prahalad & Hamel 1990). Deste modo, esta abordagem pressupõe um afastamento do pensamento estratégico habitual, de foco no produto e no mercado, centrando-se inicialmente numa análise interna das suas funcionalidades (Hagan 1996; Horton 2000).

Por fim, *David Ulrich* definiu competências como “o conhecimento, capacidades e comportamentos demonstrados pelos indivíduos na realização do seu trabalho”, podendo estas ser mais técnicas ou mais socialmente orientadas (Ulrich et al. 2008, p.22).

2.2.2 O termo competência: evolução e categorização

O termo competência tem sido definido na literatura de inúmeras formas e tem havido um grande número de visões distintas sobre o significado do seu conceito e as possibilidades da sua aplicação. Existe genericamente uma falta de consenso entre os autores acerca do significado do termo e este varia também consoante o contexto ou o campo em que é utilizado (Garavan & McGuire 2001; Hoffmann 1999). Ainda assim, de acordo com Hoffmann (1999), é possível verificar a concordância da literatura num aspecto: o objectivo de definir competência é melhorar o desempenho no trabalho. A confusão e não concordância da literatura sobre a natureza do conceito de competência e as suas aplicações têm constituído um motivo de preocupação sobre a sua utilidade e levado a uma perda de clareza sobre o significado do termo. Por este motivo, o autor

sugere, para ultrapassar este problema, que seja seleccionado o significado mais útil às necessidades de cada contexto e propósito e racional de aplicação da abordagem.

Neste cenário de confusão existente na literatura, vários autores apresentaram propostas de categorização do termo competência. Por exemplo, Hoffmann (1999) apresentou três posições fundamentais tomadas face ao termo. De acordo com o autor, competência tende a ser definida como desempenho observável, *standard* ou qualidade do resultado do desempenho de uma pessoa ou atributos fundamentais da pessoa. Porém, refere que alguns autores definem o conceito utilizando mais do que uma destas posições, como é o caso de Ulrich (1995 referido por Hoffmann 1999). Garavan e McGuire (2001) defendem que a literatura apresenta a definição de competências de 3 formas distintas: como características dos indivíduos (que podem ser inatas ou aprendidas), como características da organização e como um modo de discurso entre a educação e o trabalho.

Porém, também neste contexto, existe discordância considerável na literatura acerca da forma como as competências devem ser categorizadas e até dúvidas acerca da possibilidade de classificar competências ou formulá-las em tipologias (Garavan & McGuire 2001).

2.3 Competências de GRH

No enquadramento do desenvolvimento do movimento de competências, a literatura focou-se, também, de forma específica, nas competências relativas aos profissionais e função de RH. O capítulo actual vai focar-se nelas, logo após a apresentação de um aspecto prévio, relativo à relação entre GRH e desempenho e a sua ligação ao surgimento deste movimento.

2.3.1 A relação entre GRH e desempenho

A função de RH defende, desde há muito tempo, a sua capacidade de fornecer valor às organizações (Ramlall 2009) e existe uma preocupação por parte dos executivos de RH com a eficácia e valor da função (Conner & Ulrich 1996; Lengnick-Hall et al. 2009). Efectivamente, a investigação parece ter vindo a demonstrar de forma crescente que ela pode, realmente, fornecê-lo (Lawler III & Mohrman 2000; Ulrich 1997b) e a estabelecer que a gestão de pessoas tem impacto nos resultados de negócio (Beer 1997; Ulrich 1997b; Yeung & Berman 1997), existindo actualmente, ainda, vários

estudos a demonstrar que a GRH é um factor crítico no desempenho financeiro de uma organização (Ramlall 2003; Raub, Alvarez & Khanna 2006). Ainda assim, outros autores refreiam um pouco este entusiasmo. Neste sentido, é referida a pouca evidência empírica existente para demonstrar que os profissionais de RH fornecem valor ao topo da organização (Ramlall 2003) ou relativa à eficácia do envolvimento da função de RH na gestão estratégica da organização (Lemmergaard 2009).

Lawler III e Mohrman (2000) concluíram, num estudo sobre a eficácia da função de RH, que existe uma forte relação entre a forma como esta opera e a sua eficácia. Os resultados do estudo sugeriram a existência de grandes benefícios do foco na estratégia, desenvolvimento organizacional e mudança organizacional e de uma relação entre tecnologia de informação e mudanças e aumento da eficácia. Noutro estudo, realizado entre 1995 e 2001 pelos mesmos autores (Lawler III & Mohrman 2003), dirigido à percepção da função de RH enquanto *business partner* (parceiro de negócio), estes concluíram que em empresas onde a função de RH era um *full partner*, algumas actividades (como o planeamento, o desenho organizacional, o desenvolvimento organizacional, as actividades de desenvolvimento de empregados ou de planeamento de carreira) cresceram significativamente mais do que nas empresas onde não o era e que existia uma associação entre ser um *full partner* e maior eficácia na maior parte das áreas de desempenho de RH. Os resultados indicaram também que a probabilidade de a função de RH ser um *strategic partner* era maior quando o director de RH tinha um *background* desta área e quando a mudança se focava em gestão de competências e conhecimento e que ocorriam maiores benefícios quando a função de RH era um *strategic business partner* que participava no desenvolvimento e implementação da estratégia. Os autores concluem que a função de RH necessita de possuir competências relativas a assuntos de negócio envolvidos na estratégia e desenvolvimento estratégico e que necessita de contribuir para o desenho organizacional e a gestão da mudança.

Boselie e Paauwe (2005) indicam que a investigação na área de GRH se centrou, nas duas últimas décadas, na relação entre GRH e desempenho e referem esperar, agora, que o foco desta relação mude para as competências de GRH. Defendem que a ligação entre GRH e desempenho é difícil de estabelecer e integra erros de medição e que a ligação defendida é mais fácil de estabelecer e mais relevante para académicos e práticos. Efectivamente, desde que os modelos de competências foram adoptados pela área de GRH, surgiu um grande interesse em estabelecer a ligação entre competências e desempenho (Caldwell 2008, 2010). Neste contexto, embora muitos estudos pareçam

demonstrar a existência de uma relação entre competências de GRH e aumento de lucro e vantagem competitiva (Ramlall 2006), continuam a permanecer dúvidas quanto a esta relação (Han et al. 2006).

2.3.2 Abordagens de papéis e de competências de GRH

O debate na área de RH desenvolveu-se principalmente, no passado, em torno dos diferentes papéis de RH e das mudanças ocorridas nestes. A literatura de RH apresenta várias abordagens acerca da evolução destes papéis, caracterizando-se algumas por consistirem em listagens de aspectos executados pelos profissionais de RH enquanto outras se caracterizam por uma maior abrangência, pressupondo uma maior idealização do papel de RH (Boselie & Paauwe 2005) – como é o caso da perspectiva desenvolvida por Ulrich em 1997 (Ulrich 1997a). Porém, actualmente é possível verificar uma tendência, com maior foco empírico, que procura identificar as competências. Esta pode permitir integrar múltiplas dimensões que se aproximam mais das complexidades e dinâmica da realidade (Boselie & Paauwe 2005). A relação entre papéis e competências tem constituído uma área bastante controversa (Caldwell 2010) e tem-se verificado uma limitação na literatura no que respeita à existência de estudos que relacionem competências e papéis de RH (Long & Wan Ismail 2008b).

Armstrong (1999) refere a centralidade do conceito de competência à GRH, salientando que este se encontra ligado a um objectivo fundamental da GRH estratégica – seleccionar pessoas altamente competentes e capazes de potenciar o alcance de objectivos organizacionais. Na literatura de RH, a definição de competências varia consoante a abordagem defendida por cada autor (Brewster, Farndale & Ommeren 2000). Em 2007, Ulrich et al. definem competências de GRH como “os valores, conhecimento e capacidades dos profissionais de RH” (Ulrich et al. 2007, p.2).

2.3.3 O movimento de competências de GRH

Para enfrentar os desafios colocados à função de RH no ambiente de negócio existente desde os anos 80, as formas de organização de pessoas e trabalho não pareciam ser suficientes. A investigação e literatura de GRH têm tido como base o conceito de um indivíduo que possui um posto de trabalho (abordagem *job-based*), parecendo hoje ser mais adequado pensar nas pessoas como recursos que trabalham para uma organização (abordagem *competency-based*) e num processo de concretização das capacidades dos indivíduos (Buckley & Monks 2004; Lawler 1994). Neste sentido,

Capaldo, Iandoli e Zollo (2006) defendem que no actual ambiente em mudança faz sentido perceber os RH como detentores de capacidades e conhecimento, por oposição a procurar reduzir o seu comportamento a papéis com expectativas e responsabilidades pré-definidas. É neste âmbito que emerge o movimento de competências (Koshanski & Ruse 1996).

Várias questões, derivadas dos aspectos contextuais do momento, obtiveram no movimento de competências uma solução eficaz. Estas responderam às necessidades de redução de custos, melhorando o desempenho sem recorrer a aumento de pessoal ou a outros gastos. Para além disso, as competências podem ser relevantes para solucionar necessidades dos clientes internos ou para ultrapassar com mais eficácia períodos de pressão para a função de RH (Kochanski 1996). Ainda, elas surgiram como uma ajuda para as organizações serem capazes de lidar com o ambiente em mudança e integrarem uma estratégia de RH na estratégia de negócio (Heffernan & Flood 2000).

Na transformação da função de RH de um foco administrativo para assuntos mais estratégicos, os profissionais têm de adquirir e desenvolver competências relevantes para desempenhar os seus novos papéis (Bell, Lee & Yeung 2006; Quinn & Brockbank 2006; Yeung, Woolcock & Sullivan 1996). De facto, no ambiente actual é esperado que os profissionais de RH contribuam através das competências que possuem (Losey 1999; Ulrich et al. 2007) e eles estão a procurar modos de serem eficazes e de criar valor (Ramlall 2006). Assim, verifica-se também um aumento do foco e da ênfase colocados nas competências de GRH como meio de aumentar a eficácia da função e de garantir que esta realize papéis mais críticos de forma mais eficiente (Long, Wan Ismail & Amin 2010; Ramlall 2006). Neste sentido, Ulrich et al. (1995) sugeriram que os profissionais de RH demonstram competências quando *acrescentam valor ao seu negócio*.

As competências têm recebido atenção crescente da literatura de GRH, fomentada pelas mudanças do ambiente de negócio (Brewster, Farndale & Ommeren 2000) e, na prática, têm sido utilizadas em muitos domínios de GRH, desde funções individuais a planeamento organizacional estratégico (Selmer & Chiu 2004).

2.3.4 Avaliação do movimento de competências de GRH: a prática e o estado da arte

Como ponto prévio a este sub-capítulo, é importante referir que a literatura se dirige, muitas vezes, aos aspectos relativos a competências e papéis de RH de forma

unificada, sem pretender distingui-los em termos de significado. Neste sentido, muita da informação apresentada irá expor estes dois conceitos de forma indistinta.

Apesar de a utilização de métodos de competências se estar a difundir e de existir um grande entusiasmo em torno deste movimento, esta tendência tem sido envolta nalguma controvérsia. Neste sentido, a utilização do movimento tem resultado em experiências distintas, sendo por vezes percepcionado como revolucionário e como constituindo uma fonte de sucesso e, por outras, com confusão e desapontamento, com dúvidas quanto à sua validade (Athey & Orth 1999; Kochanski 1996). Porém, Caldwell (2008) refere que apesar de, ao longo do tempo, o movimento ter sofrido mudanças no seu significado, abrangência e impacto, manteve-se a crença de que as competências providenciavam uma metodologia unificadora para o novo papel da GRH.

Em 1995, Ulrich et al. afirmaram que o trabalho realizado para identificar as competências requeridas aos profissionais de RH era parco. Porém, alguns anos mais tarde, outros autores referiram, já, a existência de um grande número de trabalhos apresentados na literatura desta área (Brewster, Farndale & Ommeren 2000; Buckley & Monks 2004). Neste contexto, uma influência principal tem sido o livro de 1997, de Ulrich, *Human Resource Champions* (Buckley & Monks 2004).

Os trabalhos realizados nesta área dirigem-se aos tipos de competências que os gestores de RH deviam possuir para serem eficazes, aos papéis que deveriam desempenhar e às fontes de competências de GRH (Han et al. 2006). Apesar de existir consenso acerca das áreas e competências necessárias ao profissional de RH, pouco é sabido sobre como estas podem ser adquiridas, quais demonstram ser mais valiosas para a execução das tarefas e como os gestores de RH utilizam estas competências e capacidades nas situações de trabalho (Buckley & Monks 2004).

Em termos metodológicos, os estudos em competências de GRH têm-se focado em entrevistas com executivos de uma ou um conjunto limitado de empresas e várias empresas criaram os seus modelos de competências internos. Ambos os métodos são insuficientes para conseguir uma perspectiva alargada das competências de GRH. Porém, para além destes, surgiram também esforços para definir competências com base em abordagens conceptuais (Brockbank, Ulrich & Beatty 1999; Ulrich et al. 1995; Ulrich et al. 2007).

Examinar os papéis e competências de GRH é relevante por vários motivos. A avaliação e clarificação do papel de GRH pode ajudar os profissionais a compreender melhor como fornecer valor, bem como ajudar outros profissionais a definir

expectativas claras para a função (Conner & Ulrich 1996; Ulrich et al. 2008). Pode permitir, igualmente, levar a um melhor desempenho dos profissionais de RH (por possuírem as competências certas) e fornecer uma base de avaliação e melhoria dos mesmos (Ulrich et al. 2007; Ulrich et al. 2008). Pode, ainda, possibilitar o surgimento de uma estratégia mais dirigida à melhoria dos profissionais de RH, possibilitando o aumento de credibilidade e eficácia da função (Ramlall 2006).

No entanto, apesar da inegável utilidade da pesquisa sobre competências, existem várias preocupações no que a ela se refere. Nomeadamente, o foco no presente de muitos estudos, que faz questionar a relevância destes para as organizações em mudança; a improbabilidade da utilidade da criação de listas detalhadas de competências; e o facto de ser questionável se, em todos os casos, os respondentes possuíam o conhecimento necessário para efectuar julgamentos precisos sobre esta questão (Blancero, Boroski & Dyer 1996; Buckley & Monks 2004). Efectivamente, no que se refere aos modelos de competências, a literatura é inconsistente quanto ao seu valor, existindo uma falta de comprovação da sua ligação ao desempenho, e confusa, devido à grande quantidade de definições e modelos existentes (Brewster, Farndale & Ommeren 2000; Caldwell 2008).

2.3.5 Modelos de papéis e de competências de GRH

Vários autores apresentaram modelos de papéis e de competências de GRH nos últimos anos. Alguns dos mais relevantes vão ser apresentados de seguida.

Storey (1992 referido por Boselie & Paauwe 2005 e Caldwell 2003), autor altamente envolvido no debate de características de GRH no Reino Unido nos anos 80 e 90, desenvolveu uma tipologia de papéis. A sua abordagem, construída com base em estudos de caso em 15 grandes empresas e organizações do sector público do Reino Unido, foi realizada entre 1986-1988. A tipologia de Storey diferencia 4 papéis de GRH, com base em 2 dimensões bipolares – papel mais ou menos interventivo e mais estratégico ou mais tático. Estes papéis são *advisors* (“consultores”, com um foco estratégico mas uma orientação não interventiva, desempenham um papel facilitador, agindo como consultores internos, estando conscientes dos desenvolvimentos recentes e oferecendo opinião e conselhos à gestão de linha), *handmaidens* (“serviçais”, com um foco tático e uma orientação não interventiva, são essencialmente orientados para o cliente, oferecendo serviços específicos a pedido da gestão de linha, mantendo com esta uma relação um tanto subserviente), *regulators* (“reguladores”, com um foco tático

mas uma orientação mais interventiva, focam-se em formular, promulgar e monitorizar o cumprimento das regras dos empregados, não estando directamente relacionadas com as decisões gestionárias de alto nível relativas ao desempenho do negócio) e *change makers* (“executantes de mudança”, com um foco estratégico e uma orientação mais interventiva, o seu foco é melhorar o relacionamento com os empregados, aumentando o seu empenhamento e motivação, e colocá-la mais dirigida às necessidades de negócio. Este papel é descrito como proactivo, intervencionista e como um papel que fornece contribuição estratégica para a política e prática de RH).

Com base na tipologia anterior, um influente estudo de Caldwell (2003) definiu 4 tipos de papel de pessoal ou de GRH com o objectivo de compreender os papéis desempenhados pelos profissionais desta área. Este estudo, realizado em 1999 através de questionário postal e entrevistas, foi dirigido a pessoal e gestores de RH de 350 empresas do Reino Unido, aos quais era pedido para especificar o seu papel na organização em que trabalhavam. Os papéis definidos pelo autor são *advisor* (oferece activamente conselho e opinião de uma forma persuasiva), *service provider* (“fornecedor de serviços”, correspondente ao papel *handmaiden* da tipologia de Storey – fornece assistência específica de GRH e suporte), *regulator* (formula, promulga e monitoriza o cumprimento de política e prática de pessoal ou GRH) e *change agent* (“agente de mudança”, correspondente ao papel *change maker* da tipologia de Storey – tem um papel activo na prossecução de processos de mudança cultural e transformação organizacional).

Os resultados do estudo indicaram que o papel de *advisor* era o papel principal da maior parte dos respondentes e que este podia ser compatível com o papel de *change agent*. O papel de *service provider* foi poucas vezes referido como papel principal (9% dos respondentes), constituindo porém uma parte significativa do papel de 40% dos mesmos. Para o papel de *regulator*, apesar de os resultados parecerem demonstrar o seu declínio, foi possível perceber nas entrevistas que este pareceu formar um protótipo dos antigos valores da prática de pessoal, oposto às novas tendências de GRH, o que pode ter justificado estes resultados. O papel de *change agent* foi definido por 68% dos respondentes na investigação como o seu papel principal ou como uma parte significativa do mesmo. Embora a maior parte dos respondentes tivesse referido ter apenas um papel principal, uma parte considerável afirmou não ter nenhum papel principal. Face ao modelo original de Storey, os resultados deste estudo indicam uma mudança dos papéis de pessoal em vários aspectos. Especificamente, o declínio do

papel de *regulator*; a maior implantação e direcção a uma forma de acomodar o desenvolvimento do papel de *advisor*; a remodelação do papel de *service provider*, no sentido de fornecer com mais eficácia a infra-estrutura administrativa de GRH, ao mesmo tempo que mantém consciência defensiva das ameaças de *outsourcing*; e o aumento da relevância do papel de *change agent*, com a ascensão da GRH. De acordo com o autor, este padrão de mudança de papel parece ter aumentado a complexidade e conflito na função de pessoal, tornando a tipologia de Storey demasiado simples para esta realidade. Os papéis de *advisor* e *change agent* sobrepõem-se, tornando-se já praticamente indistinguíveis e muitos dos respondentes não tinham nenhum papel principal, como categorizado na matriz de Storey (Caldwell 2003).

Lawson e Limbrick (1996) apresentam o *The Competency Initiative*, um estudo encomendado pela *Society for Human Resource Management*, em 1989. Este descrevia os resultados de um processo de desenvolvimento e validação de um modelo de competências, que tinha por finalidade definir a natureza em mudança das empresas multinacionais americanas, bem como as características necessária aos profissionais de RH de sucesso para gerir estas mudanças decorrentes. A partir deste foi desenvolvido o *Senior-Level HR Competency Model*, que pretendia clarificar e quantificar as características possuídas por líderes de RH altamente eficazes e definir e descrever as competências e comportamentos requeridos aos líderes de RH de desempenho superior, tanto da perspectiva do gestor executivo como do profissional de RH. Este era constituído por 5 categorias, (cada qual integrando um número variável de competências-chave, que no total perfaziam 24), diferenciando Capacidades de gestão genérica e Capacidades de negociação. As 5 categorias eram: Gestão de acção e objectivos, Liderança organizacional e funcional, Gestão de influência, Conhecimento de negócio e Proficiência técnica de RH.

Um importante estudo de caso realizado por Blancero, Boroski e Dyer (1996) na *Eastman Kodak*, foi dirigido a 60 gestores e profissionais desta empresa, de posições de RH e de gestão de linha, e a académicos de RH, com o objectivo de compreender a direcção em que ocorreu a transformação das competências dos profissionais de RH nas organizações. Como resultado deste estudo, os autores sugeriram um modelo de competências constituído por competências nucleares, potenciadoras e específicas do papel, definindo, ainda, seis papéis com base nos quais se realizaria o trabalho futuro de RH. O modelo integra 33 competências específicas do papel, 6 potenciadoras e 11 nucleares, estas últimas agrupadas em 3 conjuntos: Integridade pessoal, Ambição e

impulso e Capacidades de equipa. Neste estudo, apenas uma competência – conhecimento do negócio – foi considerada crítica apenas para um papel (*strategist/generalist*), o que contrasta com a importância atribuída a esta competência nos estudos de Ulrich (desenvolvidos à frente).

Dois outros estudos relevantes nesta área, aos quais não foi possível ter acesso directo, são referidos por vários autores. Brockbank, Ulrich e Beatty (1999) e Selmer e Chiu (2004) referem o estudo conduzido por Towers Perrin, em colaboração com a IBM, em 1991, cujos dados revelaram que entre os 3000 profissionais que o integraram, os gestores de linha indicara como competência de GRH mais crítica “Conhecer os clientes”, os académicos “Conhecimento alargado da e ter uma visão para a função de RH”, os consultores “Antecipar os efeitos da mudança” e os executivos de RH “Educar e influenciar os gestores de linha”. Conner e Ulrich (1996) referem o estudo realizado por Patrícia McLagan com o patrocínio da *American Society of Training and Development*, em 1989, no qual foram identificadas 35 áreas de conhecimento e capacidades ou competências e agrupadas em quatro categorias: técnicas, negócio, interpessoais e intelectuais. Este foi, desde os anos 80, o primeiro trabalho a estudar as competências de GRH (Ulrich et al. 2007).

Para além dos estudos anteriores, que se encontram no conjunto dos mais fundamentais na área de competências de GRH, muitos outros foram realizados. No contexto desta tese, ainda que de forma menos extensa pela sua menor centralidade, foi considerado pertinente apresentar os seguintes. Yeung, Woolcock e Sullivan (1996) desenvolveram um modelo de competências de GRH que inclui 4 domínios, críticos para diferentes profissionais de RH, dependendo dos seus papéis: Fundamentais, Liderança, Perícia de RH e Consultoria. Brewster, Farndale e Ommeren (2000) apresentaram 4 requisitos de competência e conhecimento que representam o corpo de conhecimento de RH: Pessoal, Organizacional, Gestionário e Funcional. Ainda, Schoonover (1997, 2003) defende a existência de três papéis essenciais à eficácia dos departamentos de RH (Especialista de produto/ serviço, Generalista e Estratégico) e a necessidade de um conjunto de competências para sustentar a natureza das práticas de RH em mudança. Em 1997, integra as competências de GRH em 3 conjuntos gerais: Fundamentais, Específicas do nível e Específicas do papel. No modelo desenvolvido em 2003, estrutura a sua abordagem em 4 domínios: Atributos pessoais, Competências de liderança e gestão, Competências fundamentais de GRH e Competências de GRH específicas do papel.

2.4 Human Resource Competency Study

O capítulo seguinte é dedicado inteiramente à descrição do HRCS. Este estudo vai ser descrito com especial profundidade e a revisão de literatura incide sobre o mesmo de forma particular, uma vez que ele fornece as bases teóricas essenciais desta tese.

O HRCS é um estudo de competências de GRH, dirigido a profissionais de RH e seus associados, que tem sido conduzido por Ulrich e vários colaboradores na *University of Michigan School of Business* (Brockbank, Ulrich & Beatty 1999; Ulrich et al. 2007). Até ao momento presente, este trabalho resultou em cinco vagas de recolha e análise de dados – 1987, 1992, 1997, 2002 e 2007. Este é o estudo empírico mais abrangente da profissão de RH, tendo, no momento, uma base de dados longitudinal com mais de 40000 respondentes (Ulrich et al. 2007).

O objectivo deste projecto tem sido a identificação das competências, constantemente em evolução, que permitem aos profissionais de RH responder às condições de negócio (Ulrich et al. 2007). Mais especificamente, esta pesquisa tem como objectivo responder a três questões: definir as competências que acrescentam mais valor aos *stakeholder* chave; descobrir como os profissionais de RH desenvolvem estas competências de forma mais rápida e eficaz; e determinar como as competências e as práticas de GRH se alinham com o desempenho do negócio (Ulrich et al. 2008).

Estes estudos estabelecem *standards* e expectativas para os profissionais de RH, que permitem investir no seu desenvolvimento de uma forma integrada e focada (Brockbank, Ulrich & Beatty 1999). Dirigem-se à percepção de como os profissionais de RH se podem tornar *business partners* (Buckley & Monks 2004) e foram realizados com um foco na distinção entre organizações *low* e *high performing* (Caldwell 2008, 2010).

A metodologia utilizada para recolha e análise de dados nas várias rondas do estudo foi semelhante. Possui um carácter quantitativo e a maior parte dos dados foi recolhida *online*. Nos estudos iniciais a amostra foi enviesada para empresas americanas e de grande dimensão, tendo-se tornado, no seguimento das rondas, mais global e dirigida a empresas de todas as dimensões. Foi utilizada uma metodologia 360°. Nesta, foram enviados convites a profissionais de RH (participantes) para participarem no questionário, tendo-o os mesmos, após fornecerem a sua resposta, enviado aos seus pares, subordinados, supervisores e clientes (associados), que podiam ou não ser da área

de RH (Ulrich et al. 2008). Esta indagava acerca das competências e desempenho dos profissionais de RH e da empresa onde estes trabalhavam (Ulrich et al. 2007).

Em todas as rondas, a amostra foi caracterizada de acordo com o ser participante ou associado, género, relação do associado com o participante (supervisor, par, subordinado, cliente ou outro), nível educacional do participante de RH, nível do participante de RH (colaborador individual, gestor de colaboradores individuais, director de gestores ou gestor de topo), tamanho da empresa, antiguidade do participante na profissão de RH, indústria do participante de RH, principal papel do participante de RH (ex. recrutamento, compensação) (Ulrich et al. 2008).

Em cada uma das 5 rondas realizadas até ao momento foi sugerida uma abordagem de competências a serem desempenhadas pelos profissionais de RH (Caldwell 2008, 2010). Estas vão ser apresentadas de seguida.

2.4.1 Modelo de 1987

Neste estudo, Ulrich, Brockbank e Yeung (1989) pretenderam colmatar a lacuna da não existência de uma base de dados que referenciasse o progresso das práticas de GRH nos Estados Unidos e sugerir implicações para as práticas e os profissionais de RH. Os autores defendem que focar as práticas que mais contribuem para o sucesso do negócio leva ao aumento da capacidade de auto-avaliação dos profissionais, o que pode possibilitar-lhes a aquisição de várias competências.

Neste momento do estudo foi pedido aos respondentes para definirem o grau em que o seu negócio focava recursos em cada um destas práticas de GRH (a nível estratégico e operacional) e descrever em que medida eles percebiam que o profissional de RH demonstrava cada uma das competências apresentadas. Nele, os autores sugeriram que as organizações podem desenvolver 6 domínios de práticas de GRH para alcançar os objectivos de gerar (recrutamento e desenvolvimento), reforçar (reforço e recompensa) e sustentar (desenho organizacional e comunicação) competências. Definiram também 3 competências de GRH (descritas no modelo de 1992), estabelecendo para cada uma referências de comportamentos específicos a serem adoptados pelos profissionais de RH na direcção de se tornarem *strategic business partners*, ou parceiros de negócio estratégicos (Ulrich, Brockbank & Yeung 1989).

Os resultados indicaram que a competência em que os profissionais de RH são percebidos como sendo melhores é a gestão da mudança; que os profissionais de RH percebiam possuir maior competência, atribuíam maior importância às práticas de GRH

e percebiam uma maior alocação de recursos e atenção nas práticas de GRH do que os restantes. Indicaram também que são focados mais recursos em actividades operacionais do que estratégicas e que os profissionais de RH mais competentes trabalhavam em empresas que proporcionavam ambas as práticas (Ulrich, Brockbank & Yeung 1989).

2.4.2 Modelo de 1992

Os autores referem que este era um momento em que a preocupação recaía sobre os papéis e responsabilidades de GRH, sendo menor atenção atribuída às competências. Nesta fase, pretenderam identificar as competências específicas que é necessário os profissionais de RH demonstrarem para se tornarem *full business partners* (Ulrich et al. 1995).

Este artigo reporta as duas vagas de recolha de dados conduzidas no âmbito deste estudo (1988/1989 e 1991/1992). Neste momento do estudo, foi pedido a indivíduos pertencentes às empresas dos participantes para classificar as suas percepções das competências possuídas pelos profissionais de RH em cada um dos 3 domínios que conceptualizaram para as competências de GRH (Ulrich et al. 1995). Estes são:

Knowledge of the business (conhecimento do negócio): compreender as capacidades financeiras, estratégicas, tecnológicas e organizacionais da empresa.

Delivery of HR practices (proporcionar práticas de GRH): ser especialista na função de RH, sendo capaz de construir e proporcionar práticas de GRH de elevada qualidade e inovadoras. No modelo de 1992, este domínio relaciona esta capacidade à construção de credibilidade.

Management of change processes (gestão de processos de mudança): possuir competências para gerir o processo de mudança e utilizá-lo para aumentar a capacidade organizacional para a mudança, como fonte de vantagem competitiva (Ulrich, Brockbank & Yeung 1989; Ulrich et al. 1995).

Neste momento do estudo, a gestão da mudança continuou a demonstrar ser o preditor mais importante para a competência geral. Face ao estudo anterior, este demonstrou um aumento da expectativa de que os profissionais de RH soubessem mais sobre o negócio (tendo aumentado o domínio *knowledge of the business*). Demonstrou, ainda, que a expectativa sobre os profissionais de RH aumentava à medida que estes subiam na hierarquia, nas três áreas de competências. Apenas nos Estados Unidos os

dados foram consistentes com o conjunto geral, necessitando os profissionais de outras áreas geográficas de maior equilíbrio nas várias competências. O tamanho da empresa não pareceu interferir com o padrão geral dos resultados, embora empresas de muito grande dimensão apresentassem *scores* mais baixos nos 3 domínios. Por fim, foi possível observar que quando a competência geral de GRH aumentava, se verificava um aumento subsequente, ainda que relativamente pequeno, na competitividade (Ulrich et al. 1995).

2.4.3 Modelo de 1997

Neste momento, Ulrich defende que no futuro a criação de valor deverá vir da GRH, que necessitará de definir novos papéis dos seus profissionais. Esta transição dos papéis, habitualmente referida como “*from/to*”, é considerada pelo autor como demasiada simplista. Este defende, deste modo, uma lógica “*and/also*” (Ulrich et al. 2007), referindo que, para acrescentar valor, os papéis dos profissionais de RH são múltiplos, cada vez mais complexos e mesmo paradoxais (Ulrich 1997a). Defende, ainda, que os profissionais de RH não se devem focar nas actividades ou trabalho de GRH mas nos efeitos (*deliverables*) desses trabalhos, que garantem resultados, e que, tendo esses efeitos definidos, os papéis de *business partners* podem ser estipulados (Ulrich 1997a; Ulrich 1998b).

Nesta versão do modelo o autor define estes papéis a partir de dois eixos que representam o foco (curto vs longo prazo, operacional vs estratégico) e as actividades (processos – ferramentas e sistemas de GRH – vs gerir pessoas). A partir deste dois eixos surgem quatro papéis chave de GRH, que os seus profissionais devem desempenhar para se tornarem *business partners* e que levam à eficácia dos mesmos no desempenho dos seus papéis (Yeung, Brockbank & Ulrich 1994). O autor descreve para cada um destes papéis o seu *deliverable* e actividades associadas (Ulrich 1997a). Estes papéis são:

Strategic Partner (“parceiro estratégico”: eixos estratégico e processos): este papel foca-se no alinhamento das estratégias e práticas de GRH com a estratégia do negócio (Ulrich 1997a). A função de RH não faz a estratégia, mas deve ser um membro da equipa que a faz, ajudando a transformá-la em acção. Ela pode guiar discussões sobre a forma como a empresa deve estar organizada para prosseguir a estratégia (Ulrich 1998a; Ulrich 1998b) e desenhar práticas de GRH que alinham com a estratégia do

negócio. O *deliverable* deste papel é execução estratégica e a actividade é alinhar a GRH e a estratégia do negócio (Ulrich 1997a).

Administrative Expert (“especialista administrativo”: eixos operacional e processos): este tem sido um papel tradicional de GRH e envolve desenhar e fornecer processos de GRH eficientes, examinando-os e melhorando-os de forma contínua. O *deliverable* deste papel é eficiência administrativa, devendo o resultado do seu desempenho ser fazer mais com menos. A actividade deste papel é a reengenharia dos processos organizacionais (Ulrich 1997a). Garantir uma eficiente execução deste trabalho, levará a uma diminuição de custos e criação de credibilidade da função, podendo fornecer oportunidades para estes profissionais se tornarem parceiros na execução estratégica (Ulrich 1998a).

Employee Champion (“campeão dos colaboradores”: eixos operacional e pessoas): neste papel, os profissionais de RH têm a função de representar as preocupações dos empregados para a gestão sénior e de aumentar a contribuição dos mesmos (Ulrich 1998a). Os *deliverables* deste papel são aumentar o empenhamento e competência dos colaboradores e a actividade é ouvir e responder aos empregados (Ulrich 1997a).

Change Agent (“agente de mudança”: eixos estratégico e pessoas): neste papel, os profissionais de RH ajudam os colaboradores a abandonar uma velha cultura e a adaptar-se a uma nova e a “identificar e implementar processos para mudança”. O *deliverable* deste papel é capacidade para mudar e a actividade é gerir transformação e mudança (Ulrich 1997a). Aqui, o papel dos profissionais de RH não é a responsabilidade pela mudança, mas garantir a sua realização (Ulrich 1998a).

A nível de resultados, esta ronda (bem como a de 1992) indicou que o desempenho da empresa era tanto maior quanto mais os departamentos de RH se focavam em aspectos estratégicos e relativamente menos em aspectos operacionais (Brockbank 1999).

Dois estudos apresentados na literatura previamente ao surgimento deste modelo encontra-se a ele fortemente associados. O primeiro, realizado por Yeung, Brockbank e Ulrich, em 1994, apresenta 4 competências essenciais para a eficácia dos profissionais de RH, que incorporam ideias bastante semelhantes às especificadas neste modelo. Estas são *business mastery* (“perícia de negócio”, conhecimento geral de processos de negócio), *HR mastery* (“perícia de RH”, desenhar e proporcionar práticas de GRH

alinhadas), *change and process mastery* (“perícia de mudança e processo”, gerir a mudança) e *personal credibility* (“credibilidade pessoal”, ser percebido como justo e com princípios na implementação dos processos de GRH). O segundo, apresentado por Conner e Ulrich, em 1996, realiza uma investigação com os mesmos papéis definidos no modelo de 1997, mas numa escala inferior à abarcada pelo HRCS. Procurou avaliar a qualidade dos profissionais de RH e a medida em que estes executavam os 4 papéis definidos. Os resultados demonstraram *scores* superiores para o papel de *employee champion* e o de *administrative expert* e menores para os restantes dois papéis, sendo o *score* mais baixo o do papel de *strategic partner*.

O modelo de 1997, de todos desenvolvidos no HRCS, é o mais referido na literatura. Este encontra-se na base do desenvolvimento do conceito de *business partner* (Caldwell 2008). Caldwell (2008, 2010) refere que o modelo de *business partnering* tem tido uma ampla aceitação, possivelmente devido à sua simplicidade e forte apelo de mudança da função. Ainda assim, refere a existência de alguma confusão em relação àquilo que ele, efectivamente, constitui, nomeadamente, acerca da definição dos papéis e competências requeridos, de se os papéis estão ligados por um conjunto de competências genéricas ou se cada qual possui competências específicas, do motivo de diferenciação da importância das competências e de se todos os profissionais devem procurar incorporar as competências do modelo. Neste contexto, Ulrich (1997a) referiu a forma redutora com que o termo *business partner* tem sido definido, associando-o apenas ao papel de *strategic partner*. O autor defende que este papel constitui a soma de todos os papéis definidos no modelo anterior. Apesar disso, também na prática, frequentemente, os negócios valorizam mais os papéis de *strategic partner* e/ ou *change agent*. Porém, apesar da atenção dada pela literatura a este papel, existe pouca investigação acerca de se a função o está, efectivamente, a desempenhar (Lawler III & Mohrman 2003). Neste sentido, Lawler III (2004) refere que a função não parece, neste momento, estar a ser capaz de se posicionar eficazmente como *business partner*.

Em jeito de apreciação crítica ao modelo de 1997, Caldwell (2003) descreve-o como fornecendo uma visão prescritiva, sendo apresentado como o paradigma ao qual a profissão deve aspirar. Refere que Ulrich enfatiza a possibilidade de realização de vários papéis, ponderando os paradoxos inerentes a esta, embora desvalorize as questões de ambiguidade e conflito daqui decorrentes. Assim, considera que esta dificuldade do modelo em lidar com as questões de conflito de papel pode levar a um menor realismo para aplicação prática do mesmo. Efectivamente, Ulrich (1997a) reconhece a existência

de paradoxos inerentes aos múltiplos papéis de GRH que sugeriu, defendendo que a capacidade de equilibrar as tensões inerentes ao seu desempenho se encontra na origem do sucesso da abordagem.

2.4.4 Modelo de 2002

Após a apresentação do modelo desenvolvido em 1997, inteiramente enquadrado no âmbito dos modelos de papéis de GRH, a partir deste momento, a noção de papel foi abandonada pelos autores, que reassumiram a noção de competência, tanto para este modelo como para o posterior.

Esta versão do modelo indicou a existência de 5 domínios de competência cruciais para a função de RH e a sua eficácia (Boselie & Paauwe 2005; Brockbank & Ulrich 2009), a que os autores se referiram mais tarde como constituindo o *competency model for the HR value proposition* – modelo de competência para a proposição de valor da GRH (Brockbank & Ulrich 2009). Os domínios, apresentados por Brockbank et al., em 2002, são aqui referidos por Boselie e Paauwe (2005), Meisinger (2005), Graham e Tarbell (2006) e novamente descritos por Brockbank e Ulrich em 2009. Estes são os seguintes:

Strategic Contribution (contribuição estratégica): foca a influência da GRH em contribuições estratégicas de larga escala, como gestão da cultura, mudança rápida, tomada de decisão estratégica e ligação ao mercado.

Personal Credibility (credibilidade pessoal): envolve prometer e atingir resultados, possuir boas competências interpessoais e comunicação eficiente (tanto de forma oral como escrita). Deste modo, este domínio chama a atenção para a necessidade de estes profissionais serem credíveis.

HR Delivery (entregar GRH): foca a capacidade de os profissionais de RH realizarem as actividades fundamentais de GRH. Neste âmbito, os profissionais de RH desenham e fornecem actividades de GRH tradicionais e operacionais, de forma inovadora e básica, o que constitui uma base necessária para poderem esperar realizar contribuições estratégicas na organização.

Business Knowledge (conhecimento de negócio): envolve conhecer a cadeia de valor do negócio (como a empresa se integra horizontalmente), a proposição de valor do negócio (como a empresa cria valor) e a legislação laboral.

HR Technology (tecnologia de GRH): foca a capacidade de utilizar tecnologia para as práticas de GRH, de forma a melhorar a eficiência e a eficácia (e, deste modo,

permitir a libertação destes profissionais para se poderem focalizar na estratégia) e usar canais de *internet* para fornecer valor aos seus clientes.

Os dados deste estudo indicaram que os profissionais de RH são melhores em *personal credibility*, seguido de *HR delivery* (com um valor bastante inferior à anterior, demonstrando eficácia moderada), seguida, de forma próxima, por *strategic contribution*, após a qual surge *business knowledge* e, por fim, *HR technology*. Relativamente à influência dos profissionais de RH no desempenho do negócio, verificou-se que a maior influência ocorria através das competências de *strategic contribution*, seguida (com muito menos impacto) de *personal credibility*, após a qual surgiam *HR delivery*, *business knowledge*, e, por fim, *HR technology* (Brockbank & Ulrich 2009).

Caldwell (2008) sugere que este modelo procura corrigir os desequilíbrios do modelo de papéis de *business partnering*. Apesar disto, de acordo com o autor, embora possua uma maior ênfase nas competências, mantém no seu âmago os imperativos externos, guiados pelo mercado e unitaristas do anterior.

Boselie e Paauwe (2005) recolheram e analisaram os dados europeus do modelo desenvolvido em 2002. Esta foi a primeira inclusão do contexto europeu no modelo e seguiu o formato desenvolvido pela equipa de investigação de Michigan. A amostra integrou 683 respondentes (profissionais de RH e gestores de linha), de 40 empresas multinacionais, localizadas em diferentes países europeus (nos quais não se inclui Portugal). O estudo foca dois grupos: Gestores de RH (n=255) e Gestores que não são da área de RH (n=428). O foco principal da pesquisa europeia foi perceber quais eram as principais competências para a função e para os profissionais de RH e qual é a percepção do valor fornecido por estas competências de GRH para o desempenho de uma organização. De uma forma geral, os resultados do estudo indicaram um impacto positivo das competências *personal credibility* e *HR delivery* no *ranking* da função de RH. Em termos de desempenho financeiro, os respondentes que não eram da área de RH destacaram *strategic contribution* e os da área de RH *business knowledge*, considerando a existência de uma relação negativa entre esta e *HR technology*. Os resultados dos dados europeus apresentam diferenças significativas relativamente aos do HRCS global, essencialmente no que respeita à relação entre os domínios e o desempenho financeiro. O HRCS global demonstrava a existência de uma relação positiva entre 4 dos 5

domínios com este indicador, enquanto que na investigação europeia apenas o domínio *strategic contribution* demonstrou esta ligação.

2.4.5 Modelo de 2007

Conforme foi referido, esta tese baseia-se, a nível teórico, particularmente nos estudos HRCS. Dentro destes, é no modelo de 2007 que ela incide especialmente. Deste modo, vai ser dado especial destaque à apresentação desta ronda do modelo.

Esta ronda integrou 10063 participantes de 413 empresas, situadas em 6 áreas geográficas distintas, integrando a amostra essencialmente profissionais de RH *high performing*. As questões de competência colocadas neste estudo focavam-se genericamente no conhecimento e capacidades dos profissionais de RH e na sua capacidade de usar as práticas de GRH que contribuíssem para o sucesso do negócio. Para além do anterior, os autores procuraram perceber a ligação entre a competência do profissional de RH e o seu impacto, criando como variáveis dependentes o desempenho do indivíduo (questionando os associado sobre a eficácia percebida do profissional de RH) e do negócio (Ulrich et al. 2008).

O questionário utilizado para recolha dos dados integrava 130 itens, com uma escala de 5 opções de resposta. Os domínios sugeridos surgiram a partir da realização de uma análise factorial inicial e os factores a partir de uma análise factorial realizada intra-domínio. Foram calculadas as médias de cada domínio e factor, para avaliar a eficácia dos participantes de RH em cada um destes, e pesquisadas diferenças entre estas médias em várias áreas, nomeadamente, ser ou não ser um participante da área de RH, ser participante ou associado, geografia, indústria, tipo de trabalho realizado pelo profissional de RH e tamanho da empresa. Foi, depois, realizada uma análise de regressão para determinar o impacto dos domínios (todos e cada um) nos desempenhos individual dos participantes de RH e de negócio (Ulrich et al. 2008).

O modelo desenvolvido nesta ronda inclui 6 domínios de competência. Estes distribuem-se entre os eixos *pessoas* e *negócio* e situam-se de acordo com *relationships* (relações), *systems and processes* (sistemas e processos) e *organizational capabilities* (capacidades organizacionais) (Ulrich et al. 2008). Na figura 1 é apresentada a distribuição esquemática dos domínios integrados no modelo desenvolvido em 2007 no HRCS.



Figura 1 – Distribuição esquemática dos domínios do modelo HRCS de 2007 (retirado de http://sitemaker.umich.edu/hrcs/executive_summary).

De seguida, são apresentados os domínios de competência que integram o modelo. A sua descrição foi efectuada com base no livro editado por Ulrich et al., em 2008, *HR competencies: mastery at the intersection of people and business* e no artigo de 2007, *Human resource competencies: responding to increased expectations*, também da autoria de Ulrich et al.

2.4.5.1 Credible activist

Este domínio (activista credível) define que os profissionais de RH nele competentes são simultaneamente credíveis (isto é, respeitados, admirados e escutados) e proactivos (ou seja, possuem e fornecem pontos de vista, adoptam posições e iniciativas, correm riscos apropriados, influenciam os outros e desafiam pressupostos). Ainda, estes profissionais procuram e responsabilizam-se pelos resultados obtidos, têm consciência da sua contribuição significativa para estes e têm confiança nas suas capacidades. Este domínio integra quatro factores:

Delivering Results With Integrity (entregar resultados com integridade) foca-se na importância de obter os resultados de forma correcta. Integridade pretende significar que as acções do profissional de RH devem ser consistentes, tanto internamente, agindo de forma fundamentada, como com os valores da organização. Integra aspectos como foco no cumprimento de compromissos prévios, esforço para não cometer erros, levantamento de questões importantes, alcance de resultados sem comprometer

princípios morais, ética ou valores, bem como tomar responsabilidade pelas acções realizadas e as suas consequências.

Sharing Information (partilhar informação) refere-se a boas competências de comunicação, com capacidade de articulação e comunicação persuasiva das ideias.

Building Relationships of Trust (construir relações de confiança) ressalta a construção de relações e a posse de capacidades interpessoais, incluindo diagnosticar e ajudar a resolver problemas interpessoais.

Doing HR with an Attitude (realizar GRH com atitude) remete para uma atitude de franqueza e coragem para expressar opiniões e, ainda, para a ausência de receio do conflito.

O domínio *Credible Activist* foi o que, no estudo realizado em 2007, demonstrou ter conjuntamente maior influência na competência geral de GRH e maior impacto nos resultados globais de negócio. Dentro deste domínio os factores que demonstraram possuir maior impacto foram *Delivering Results with Integrity* e *Doing HR with an Attitude*.

2.4.5.2 *Culture and change steward*

A posse de competências neste domínio (protector de cultura e mudança) envolve compreensão, respeito e desenvolvimento da cultura organizacional através de iniciativas de mudança alinhadas com a estratégia da organização. Os profissionais de RH apoiam a criação de novas culturas, mais propícias ao sucesso organizacional, sendo capazes de respeitar os aspectos adequados da cultura anterior. Para além disso, estes profissionais facilitam a ocorrência de mudança na organização, tanto ao apoiar o desenvolvimento da cultura correcta como ao desenvolverem instruções facilitadoras da ocorrência de mudança. A este domínio estão associados quatro factores:

Crafting Culture (elaborar a cultura) pressupõe a posse de um conceito nítido da cultura exigida pela empresa (comunicando-a amplamente e enquadrando-a para envolver os colaboradores) bem como a sua definição de forma clara, de modo a permitir a sua compreensão aos elementos internos e externos à organização. Envolve, ainda, organizar sistemas e práticas para alinhar os comportamentos individuais com os objectivos da organização.

Facilitating Change (facilitar a mudança) envolve assegurar rapidez na mudança, por exemplo assegurando o alinhamento dos recursos com a mudança desejada ou monitorizando o progresso das iniciativas de mudança.

Personalizing Culture (personalizar a cultura) refere-se à tradução da cultura ao nível organizacional para as acções e crenças individuais.

Enacting Culture (promulgar a cultura) refere-se a garantir o desenvolvimento da cultura pretendida e a sua consistência, coerência e coesão, tanto nas funções da empresa como para a visão dos clientes e accionistas.

A cultura tem demonstrado possuir um papel importante nos estudos do HRCS desde há 10 anos. Em 1997, cultura e mudança surgiram como domínios distintos mas em 2002 integravam-se já no mesmo domínio – *Strategic Contribution*. Ainda assim, apenas no presente estudo surgiram reunidos na análise factorial num domínio separado. Este domínio tem uma grande influência na competência geral de GRH. Ainda assim, os resultados do estudo demonstraram que ele evidenciou ser mais proeminente para os profissionais de RH em empresas de maior dimensão, possivelmente, de acordo com os autores, pelo facto de a cultura ser menos explícita em empresas de menor dimensão.

2.4.5.3 Talent manager/ Organization designer

Os indivíduos competentes neste domínio (gestor de talento/ *designer* da organização) desenvolvem tanto as capacidades individuais dos colaboradores como as competências organizacionais e asseguram o alinhamento destas com os requisitos dos clientes e a estratégia. Porém, para além da gestão do talento, o valor dos RH varia proporcionalmente à eficácia do desenho organizacional, que assegura o reforço das capacidades organizacionais pela estrutura. Deste modo, este domínio cobre os aspectos de assegurar o talento externamente (conseguindo as pessoas certas) e internamente (garantindo que a estrutura da empresa está desenhada para ser eficiente e eficaz e está alinhada horizontalmente). Este domínio integra cinco factores:

Ensuring Today's and Tomorrow's Talent (garantir o talento presente e futuro) define que os profissionais de RH nele competentes descobrem, promovem e alinham o talento necessário à empresa.

Developing Talent (desenvolver talento) centra-se no desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

Shaping Organization (modelar a organização) foca-se na análise de processos e fluxos de informação, trabalho e pessoas, avaliação do seu funcionamento e ajustamento dos mesmos. Este factor integra as sub-componentes *organizational development* (relativa a intervenções de mudança a nível organizacional) e *organizational structure* (focada na estrutura necessária para atingir objectivos estratégicos).

Fostering Communication (promover a comunicação) refere-se a ser capaz de promover a comunicação e de seleccionar e comunicar de forma clara as mensagens essenciais para o sucesso da organização.

Designing Rewards Systems (desenhar sistemas de recompensa) integra dois aspectos que podem ser incluídos no desenho de sistemas de recompensa estratégicos: medição e recompensas. Um aspecto interessante que resultou da análise dos autores foi que a percepção deste factor dependia dos respondentes, sendo que os que exerciam funções de GRH tendiam a associá-lo a partes do domínio *Operational Executor*, enquanto os que não exerciam funções de GRH o associavam a componentes estratégicas de gestão de talento e desenho organizacional.

2.4.5.4 *Strategy architect*

Os indivíduos competentes neste domínio (arquitecto da estratégia) apoiam a construção e criação de estratégias valiosas de negócio, compreendendo o ponto de vista do cliente externo e colaborando na sua disseminação na organização. Neste sentido, estes profissionais possuem uma visão de como a organização pode ganhar no futuro (o que implica conhecerem as tendências de negócio e o seu impacto) e participam activamente no estabelecimento da estratégia geral que fornece essa mesma visão. Este domínio integra dois factores:

Sustaining Strategic Agility (sustentar agilidade estratégica) salienta a necessidade de compreender a estratégia da empresa e alinhar com esta as práticas de GRH.

Engaging Customers (envolver os clientes) foca-se na compreensão do impacto dos sistemas e processos internos nos clientes externos e envolve, por exemplo, facilitar a disseminação da informação do cliente na organização ou contribuir para a construção de uma marca comercial da empresa.

Os dados de 2007 confirmam a tendência da ênfase crescente no papel de contribuição estratégica da GRH. Este domínio parece essencialmente fundamental para

profissionais de RH em posições de liderança ou com interacção frequente com gestores de linha.

2.4.5.5 Operational executor

Este domínio (executante operacional) refere-se à capacidade de os profissionais de RH administrarem os aspectos operacionais de gestão das pessoas e da organização, como aspectos relativos a políticas e necessidades administrativas. Dois factores são apresentados neste domínio:

Implementing Workplace Policies (implementar políticas) centra-se nas actividades e sistemas implementados no dia-a-dia para garantir a eficiência da actividade da empresa.

Advancing HR Technology (tecnologia de GRH avançada) diz respeito à utilização da tecnologia nos serviços administrativos de GRH.

Os dados do estudo de 2007 indicaram este domínio como pouco significativo na competência geral de GRH. No entanto, a importância atribuída a este é maior nos participantes que não exercem funções de GRH, o que pode indicar, de acordo com os autores, uma tentativa de afastamento, por parte dos profissionais de RH, destes aspectos operacionais do seu trabalho.

2.4.5.6 Business ally

Os profissionais competentes neste domínio (aliado de negócio) têm uma compreensão do negócio e dos factores externos que influenciam o sucesso do mesmo. Mais precisamente, compreendem as várias áreas de negócio, tendo também capacidade de ver a organização como um todo, e usam essa compreensão e conhecimento para agir (antecipando questões e oferecendo soluções que fomentem o sucesso); conhecem o contexto social em que a sua empresa opera; e compreendem a cadeia de valor e a proposição de valor da empresa (como ela gera valor, quem são os seus clientes e porque comprem os seus produtos e serviços e a disposição dos recursos na empresa para responder às expectativas dos clientes). Por fim, a essência do domínio centra-se em os profissionais de RH deverem ser líderes de negócio (antes de serem especialistas de GRH) de forma indistinguível dos restantes líderes. Este domínio integra quatro factores:

Interpreting Social Context (interpretar o contexto social) refere-se à compreensão por parte dos profissionais de RH do contexto da economia global, realidades geopolíticas, mudanças tecnológicas e alterações demográficas.

Serving the Value Chain (servir a cadeia de valor) refere-se a os profissionais de RH conhecerem as actividades que incluem a cadeia de valor e manterem-se actualizados nas actividades críticas para a empresa. Ser proficiente neste factor exige competências e compreensão de análise da concorrência, conhecimento dos requisitos dos clientes externos e compreensão das relações com os fornecedores.

Articulating the Value Proposition (articular a proposição de valor) envolve ser capaz de articular afirmações acerca dos produtos e serviços da empresa, que devem proporcionar alguns resultados. Competência neste factor envolve conhecimento acerca do modo como a empresa cria valor. Deste modo, os profissionais capazes de articular a proposição de valor possuem um papel mais proactivo nas discussões estratégicas e desenvolvem sistemas e procedimentos para ajudar nas decisões resultantes.

Leveraging Business Technology (utilizar tecnologia de negócio) refere-se a compreender a tecnologia e ser capaz de a utilizar.

Ser competente neste domínio, de acordo com os autores, traz algumas vantagens como o aumento de credibilidade e a posse de competências de negócio poderem levar à ocorrência de oportunidades para participação em decisões estratégicas e de a compreensão do negócio e do seu ambiente ajudar a organização a agir.

Nos 20 anos de condução do HRCS, até 2002, a compreensão do negócio foi um importante preditor de competência do profissional de RH, ano no qual se tornou um dos preditores estatísticos mais fracos para a competência geral de GRH. Os autores justificam que ela não perdeu a sua importância mas passou a ser vista como um dado adquirido para o exercício da actividade. Actualmente, é cada vez mais esperado que os profissionais de RH contribuam directamente para o sucesso do negócio. Neste sentido, foi possível verificar, desde a ronda de 2002, uma evolução da função de RH no sentido de participar na tomada de decisão.

De um modo geral, as conclusões deste estudo indicam a existência de impacto do conhecimento e acções dos profissionais de RH no desempenho da empresa e que estes, através das suas competências, são capazes de fornecer valor e responder às exigências colocadas pelas condições do ambiente externo actual.

2.4.6 Estudos realizados com base no HRCS

Vários estudos foram realizados com base nos papéis e competências definidos por Ulrich e colaboradores ao longo dos 20 anos de realização do HRCS. Alguns deles vão ser brevemente apresentados de seguida.

Bell, Lee e Yeung (2006) realizaram um estudo, com base nos domínios de competência definidos em 1987 e 1992, aos quais acrescentaram *technology expertise* (perícia tecnológica), tendo concluído que o papel das tecnologias de informação pode ser relevante no processo de mudança da importância relativa das competências ao longo do tempo.

Uma replicação do estudo de Conner e Ulrich (1996), realizada por Srimannarayana (2010), concluiu que, na Índia, os departamentos de RH estão a executar os 4 papéis, predominando o de *administrative expert*, seguido de *employee champion* e *change agent*, demonstrando o de *strategic partner* o valor mais baixo.

Raub, Alvarez e Khanna (2006) concluíram que existem diferenças entre os trabalhos de RH a nível corporativo e de unidade, focando-se os gestores ao nível da unidade mais nos papéis de *administrative experts* e *employee champions* e os gestores de nível corporativo nos papéis de *strategic partners* e *change agents*.

Lemmergaard (2009) realizou uma replicação do modelo de 1997 de Ulrich e colaboradores, num banco dinamarquês, concluindo a existência de uma forte representação dos 4 papéis e que estes eram igualmente partilhados entre os executivos de RH e os gestores de linha.

Long e Wan Ismail (2008a) e Long, Wan Ismail e Amin (2010) realizaram dois estudos na Malásia, com base nas competências definidas no modelo de 2002. Os resultados de ambos demonstraram a maior relevância dos factores relativos aos domínios *personal credibility* e *HR delivery*. Em 2008, Long e Wan Ismail reportam também que as competências de GRH que têm maior contribuição para o desempenho da empresa são *business knowledge* e *strategic contribution*. Foi indicada ainda a existência de uma relação entre experiência de RH, nível educacional, salário e tamanho da empresa e as competências, essencialmente *business knowledge*.

Wharton e Brown (2007), seguindo os modelos desenvolvidos entre 1987 e 1992 indicaram, num estudo de caso, a validade das competências incluídas na literatura americana para o contexto australiano (onde foi realizado o estudo), existindo neste, porém, um número significativo de competências adicionais.

Han et al. (2006) realizaram um estudo, no Taiwan, dirigido à exploração das relações entre as competências e a eficácia de GRH, percebida por gestores de linha e empregados. Este estudo adoptou a abordagem de competências desenvolvida entre 1987 e 1997, integrando os domínios de competência *knowledge of business*, *field expertise* e *change management*. O estudo integrou 182 executivos de topo, 152 gestores, 320 gestores de linha e 1262 empregados. Relativamente à eficácia percebida de GRH, os resultados demonstram *field expertise* como um forte preditor desta, a ausência de relação com *knowledge of business* (o que contraria os dados do estudo original, dirigido ao contexto americano) e resultados dúbios relativamente a *change management*.

Os estudos referidos apresentam uma grande diversidade de conclusões, dado terem objectivos distintos e terem-se baseado em modelos desenvolvidos em diferentes rondas do HRCS. Essencialmente, alguns deles permitem verificar a aplicação destes modelos em contextos geográficos distintos (reiterando nestes, de uma forma geral, as competências e papéis definidos no modelo original). Outros pretendem diferenciar a percepção destas competências por função ou nível de actividade, estudar o impacto das competências no desempenho do negócio ou perceber o impacto de outros factores no desenvolvimento das anteriores.

2.4.7 Críticas ao HRCS

A abordagem de Ulrich é considerada por vários autores como uma das mais importantes, influentes e abrangentes apresentadas na literatura neste domínio (Blancero, Boroski & Dyer 1996; Caldwell 2008, 2010; Han et al. 2006). Caldwell (2003) classifica o modelo de 1997 como uma das abordagens mais sistemáticas dos papéis de GRH emergentes. Considera, igualmente, que este modelo é uma agenda para a profissionalização da função. Ramlall (2009) classifica-o como o mais bem articulado e aceite para a função de RH moderna, referindo que, após 10 anos, continua a ser adequado. Lemmergaard (2009) refere o seu impacto considerável tanto entre profissionais como académicos de RH e destaca a atracção do modelo de 1997 para os profissionais de RH, a relevância da perspectiva temporal (num momento de maior atenção a actividades estratégicas) e a simplicidade e lógica dos papéis definidos. Friedman (2007) considera a utilidade desta abordagem para a descrição de implicações culturais e tendências globais no momento actual de crescentes desafios apresentados à

gestão. Por último, Boselie e Pauwee (2005) salientam a rica fonte de informação de competências chave na função de RH fornecida por este modelo nos anos 90.

No entanto, alguns autores apontam limitações. Lemmergaard (2009), relativamente ao modelo de 1997, refere que, apesar da sua popularidade, a pesquisa sobre o mesmo é escassa. Critica a premissa da necessidade de a função realizar todos os papéis para constituir um *business partner* que acrescente valor. Neste sentido, defende que a pressuposição de realização de todos os papéis de igual forma é falsa, afirmando resultar deles um grau de influência distinto e refere as tensões e conflitos criados pela sua execução simultânea, devido aos interesses opostos dos mesmos. Graham e Tarbell (2006) defendem a necessidade de definir as competências dos profissionais de RH de forma mais abrangente e não apenas centrada na análise das perspectivas dos clientes da gestão de topo de RH. Por fim, Caldwell (2008, 2010) salienta as actualizações e revisões que o modelo sofreu, apesar de ter sido inicialmente perspectivado de forma genérica.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este trabalho dirige-se ao estudo da valorização das competências de GRH nas empresas do SCCI em Portugal. Neste contexto, mais precisamente, é pretendido analisar a valorização das competências de GRH (de uma forma geral e cada dimensão de competências independentemente) por parte das empresas e distinguir e relacionar a medida de valorização das competências de GRH com base em determinadas características das empresas e dos profissionais de RH.

A envolvente teórica do estudo destas questões enquadrou-se em 3 áreas fundamentais: as competências de GRH, o sector no qual foi desenvolvido este trabalho e o contexto português no qual se enquadra.

3.1 Enquadramento das competências de GRH

No que concerne às competências de GRH, o enquadramento pelo qual se optou neste contexto foi, como é visível, o de competências (e não papéis) de GRH. Como ficou claro pela revisão de literatura efectuada, este enquadramento envolve uma conceptualização dos parâmetros em estudo mais actual e mais flexível e abrangente, tanto em termos de quantidade de capacidades a avaliar como de áreas cobertas. Dentro deste, a definição das competências a serem avaliadas foi feita com base nos estudos de Ulrich e colaboradores, *Human Resource Competency Study*, fundamentalmente na versão disponibilizada em 2007. Deste modo, as áreas de competências cobertas no presente estudo derivam de uma abordagem de competências integrada na perspectiva americana, construídas a partir e com a intenção de se dirigirem a um ideal de desempenho superior. Na abordagem de Ulrich, as competências são, ainda, muito focadas na capacidade de criar valor, por parte dos profissionais de RH. A integração das competências criadas neste enquadramento prende-se com o desejo de utilizar uma base de avaliação, pressupostamente, fundamentada em aspectos que constituam uma mais-valia para as empresas. Isto pode permitir, conforme é ambição deste estudo, analisar a valorização atribuída pelas empresas deste sector a aspectos que possam constituir uma componente interessante para a criação da sua vantagem competitiva. O modelo de Ulrich e colaboradores permitiu, também, garantir a adequação das competências a avaliar ao momento presente, dada a sua actualidade, e assegurar, mais provavelmente, a sua pertinência pela experiência de 20 anos das suas sucessivas

actualizações e, principalmente, pelo seu forte reconhecimento na literatura. Para além disso, permitiu assegurar a adequação das competências criadas ao mercado, devido à base empírica subjacente à sua construção. Ainda assim, dado o modelo ter sido desenvolvido, essencialmente, em contexto americano, foi necessário tomar alguns cuidados na sua aplicação no contexto português, hipoteticamente distinto do anterior. Neste sentido, a avaliação das competências elencadas é feita, neste estudo, a partir dos conjuntos de competências (factores) resultantes da realização de uma análise de componente principais (ACP) que permitiu agrupar as anteriores, de acordo com os dados obtidos. Por fim, com a escolha deste modelo, foi adoptada, na conceptualização das competências e construção do questionário a partir do qual estas foram avaliadas, a concepção de competência de Ulrich, dirigida ao conhecimento, capacidades e comportamentos demonstrados pelos indivíduos na execução do seu trabalho. Esta concepção foi reflectida neste estudo, dirigindo a questão relativa à valorização das competências à capacidade de realização das mesmas (“quanto é valorizado que seja capaz de”).

3.2 Enquadramento do SCCI

Conforme foi anteriormente referido, foi tomada a opção neste estudo de avaliar a valorização de competências de GRH no sector da construção civil e do imobiliário. Dirigir o estudo apenas a um ramo de actividade foi considerado vantajoso por permitir focar o fenómeno estudado numa só área e, assim, diminuir a confusão eventualmente gerada pela inclusão de empresas pertencentes a ramos de actividade distintos. Por seu turno, a escolha do SCCI teve por base 2 motivos principais. Por um lado, uma questão pessoal, a de maior conhecimento da minha parte dos aspectos relativos a este sector face aos restantes. Por outro, a consideração da relevância de prestar uma maior atenção à GRH no mesmo devido ao reduzido estudo que dela existe (e até do sector em si mesmo) e às condições turbulentas nele vivenciadas, como é do domínio público.

O SCCI tem uma importância notória para a economia nacional e um grande impacto no mercado de emprego em Portugal (Baganha, Marques & Góis 2001; Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011). Este sector é bastante diferenciado dos restantes sectores de actividade, quer em termos produtivos quer de mercado de trabalho, e caracteriza-se por possuir uma cadeia de valor muito extensa (Baganha, Marques & Góis 2001). A sua actividade movimenta vários outros sectores,

pelo que é considerado um dos sectores impulsionadores da economia e uma actividade fundamental para o crescimento da mesma, pelo seu peso na criação de riqueza e de emprego (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011). Deste modo, o SCCI encontra-se intrinsecamente ligado à conjuntura económica, ao grau de desenvolvimento da economia e ao montante de despesas públicas. Este é um sector no qual, por excelência, a sua evolução depende destes factores (Baganha, Marques & Góis 2001), pelo que é particularmente afectado pelo impacto da conjuntura económica (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011). O Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011, refere ter-se verificado neste ano uma desaceleração na actividade económica em Portugal. O sector registou uma taxa de crescimento negativa (mantendo a tendência ocorrida nos 5 anos precedentes) e foi o que mais contribuiu para a significativa redução do investimento ocorrida. De acordo com o relatório da 73^a Conferência do *Euroconstruct*, realizado em Junho de 2012, é esperado que esta tendência se mantenha para o período 2012/ 2014, sendo indicada uma perspectiva recessiva para o sector em Portugal de -7.9%. Este sofreu, ainda, uma diminuição de 8.7% da população empregada, correspondente a 42.1 mil pessoas. Empregou, em 2011, 440.3 mil, tendo tido um peso no emprego nacional de 9.1% (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011).

No final de 2011 existiam 61248 empresas habilitadas para o exercício da actividade no sector. Pela análise dos alvarás válidos, é possível concluir que a grande maioria destas possuem uma capacidade produtiva baixa (três quartos das empresas são detentoras de classes de alvará nas duas primeiras categorias, podendo executar obras até ao valor de 332.000€). Em termos de distribuição geográfica (Nuts II) as empresas do sector encontram-se, maioritariamente, no Norte e Centro e, em termos distritais, em Lisboa e no Porto (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011).

No início do século XXI, era notório o recurso neste sector ao *dowsizing* e ao *outsourcing* como formas preferenciais de aumentar a competitividade. Apesar de o sector se caracterizar pelo predomínio das pequenas empresas, as maiores contabilizam, no entanto, um valor significativo do emprego no mesmo. O conjunto de colaboradores deste sector distingue-se por ser predominantemente masculino e genericamente pouco qualificado, sendo o emprego geralmente precário, sujeito a elevado *turnover* (pela existência de trabalhos cíclicos), com remunerações inferiores à média nacional e com elevado nível de sinistralidade. A nível de actividades dirigidas aos seus RH, o sector é

caracterizado pelo baixo nível de formação ministrada (Baganha, Marques & Góis 2001).

Apesar da sua importância, o SCCI tem sido alvo de poucos estudos. Estes surgiram, de forma mais significativa, apenas a partir da década de 90 e caracterizam-se pela sua componente essencialmente descritiva e quantitativa (Baganha, Marques & Góis 2001).

A partir da pesquisa efectuada não foi possível encontrar bibliografia relativa aos papéis desempenhados pelos profissionais de RH nas organizações do SCCI em Portugal. Mesmo a um nível mais abrangente, a investigação sobre o papel da GRH no contexto português é parca (Cabral-Cardoso 2004). Ainda assim, alguns dados acerca desta temática são apresentados.

3.3 Enquadramento da GRH no contexto português

Em Portugal, a GRH tem vindo a alterar o seu papel habitualmente burocrático para um mais proactivo e de resposta às condições ambientais. Deste modo, a função tem vindo a assumir um maior envolvimento na estratégia da organização (ainda que este continue a ser limitado no que respeita à sua formulação), acompanhado da mudança de denominação dos seus departamentos para GRH. Apesar disso, ainda não se verifica, na maioria das empresas portuguesas, a inclusão do gestor de RH nos seus conselhos de administração (Gomes et al. 2008). Cabral-Cardoso, num estudo acerca da função de RH em Portugal realizado em 2004, refere que apenas em cerca de um quarto das empresas estudadas (25,7%) isto ocorria. Gomes et al. (2008) referem, ainda, que a maioria das empresas não possui, sequer, um administrador exclusivo para a função de RH, acumulando-a habitualmente com outras. Cabral-Cardoso (2004), por seu turno, apresenta dados que sugerem que ter um director específico para a área de GRH se tornou comum na última década e que uma clara maioria das empresas tinha um departamento específico de RH (71,5%), dos quais mais de metade (56,4%) adoptaram a designação GRH. Os departamentos de RH parecem estar a desempenhar um papel especialista/ centralista, o qual pode ajudar a função a ganhar credibilidade e influência no topo da organização (Gomes et al. 2008; Cabral-Cardoso 2004).

Está a verificar-se uma crescente valorização dos colaboradores activos e um aumento da frequência de comunicação directa e individualizada com os colaboradores e investimento em acções de formação e desenvolvimento de competências (Gomes et

al. 2008). A implementação de políticas de GRH em Portugal parece ter por base o racional do aumento dos níveis de empenhamento (Cabral-Cardoso 2004) e constitui um aspecto particularmente português a maior atribuição de importância às relações interpessoais, em comparação com o que é normalmente descrito na literatura do Reino Unido e dos Estados Unidos. (Cabral-Cardoso 2006).

Cabral-Cardoso (2004), ao estudar as características da função de RH em Portugal, concluiu que mais de metade das pessoas responsáveis pela função têm menos de 40 anos, que praticamente três quartos possuem um nível de habilitações literárias superior e que as áreas de especialização dos profissionais mais comuns são estudos empresariais, seguida por ciências sociais, direito (embora se esteja a verificar um decréscimo desta área) e economia e contabilidade. A questão relativa ao tempo em que os respondentes se encontravam com o presente empregador obteve distribuições de resposta semelhantes.

Um outro estudo acerca das práticas de GRH em contexto português foi realizado por Moreira (2008). O autor indica que a função de RH é essencialmente administrativa e refere a falta de um modelo profissional de GRH, notando, apesar disto, uma tendência crescente de profissionalização. Apesar de concluir que as empresas portuguesas atribuem pouca importância à GRH, defende que a GRH estratégia parece estar a emergir em Portugal, salientando a crescente consciência da importância do factor humano atribuída pelo governo, académicos, corpos associativos e organizações. Refere a existência de uma minoria de empresas que parece estar a responder aos desafios contextuais e de uma maioria que vivencia dificuldades no ajustamento às novas exigências do mercado ou na profissionalização das suas funções de gestão. Por fim, indica que a maior parte das empresas em Portugal são micro ou pequenas empresas (96.5% que empregam 51.5% da força de trabalho total) e que têm uma estrutura de modelo de gestão familiar.

3.4 Variáveis e objectivos do estudo

A valorização de competências de GRH, no presente estudo, foi estudada através de uma pergunta (incluída no questionário realizado) dirigida a um profissional de RH. Esta integrava 28 itens de competências de GRH relativamente aos quais era pedido aos respondentes para indicarem a sua opinião, na escala providenciada, acerca da valorização das anteriores por parte da empresa. Deste modo, esta abordagem à

avaliação da valorização de competências não fornece uma medida de valorização objectiva, mas sim a percepção dos participantes acerca dessa mesma valorização. Os resultados obtidos neste estudo referem-se, assim, na realidade, à percepção da valorização de competências de GRH nas empresas do SCCI por parte dos profissionais desta área. No entanto, dado esta ter constituído a forma de estudar a valorização que se pretende conhecer neste trabalho, a referência a esta variável será feita como “valorização de competências de GRH”. Esta representa a variável dependente do estudo. Porém, ela é construída *a posteriori*, através da realização da ACP aos itens de competências de GRH integrados no questionário realizado. Deste modo, esta variável corresponde, na realidade, a 4 variáveis do estudo (os 3 factores de competência de GRH encontrados e o valor global de competência).

Para além destas, o estudo integra também um conjunto de variáveis independentes, referentes a características da empresa e dos respondentes. Nas variáveis de caracterização da empresa integram-se o número de trabalhadores, a idade, o âmbito de actuação, o volume de negócios e o subsector de actividade preferencial. Estas constituem questões dirigidas a todos os respondentes e foram, por isso, denominadas *questões genéricas*. Dependendo das respostas fornecidas à questão acerca do âmbito de actuação, surgem 3 outras referentes à localização do âmbito de actuação regional, à localização do âmbito de actuação internacional e ao número de países de actuação internacional. Estas questões, bem como outras que surgem posteriormente no questionário, dado a sua resposta ser requerida condicionalmente à resposta dada a uma questão anterior, foram denominadas *questões condicionais*. Ainda dentro das variáveis de caracterização da empresa, surgem questões relativas ao departamento de RH. Estas são a existência de departamento de RH (questão genérica), a sua dimensão e a quem este reporta (questões condicionais). Dentro das anteriores, integram-se, ainda, questões relativas a aspectos de mudança, nomeadamente a existência de processo de mudança e, de forma condicional à resposta nela fornecida, surgem perguntas sobre os níveis, a abrangência e a origem deste processo. No momento em que as questões relativas aos assuntos de mudança foram introduzidas neste estudo, era pretendido realizar uma análise vasta sobre elas (como é perceptível pelo número de questões dirigidas apenas a esta temática). Porém, devido à necessidade de formular estas questões de modo a permitir uma opção de resposta viável em todas as circunstâncias aos respondentes e ao número de respostas relativamente baixo obtido nalgumas delas, que levaram à existência de limitações na análise estatística a realizar, não foi possível incidir

grandemente sobre elas. Assim, esta área de investigação, que inicialmente se projectou como distinta das características da empresa, passou, para efeitos de análise e descrição de dados, a constituir apenas uma parte da mesma. Nas variáveis de caracterização do respondente (que representam, neste estudo, os profissionais de RH) integram-se a idade, a antiguidade na empresa, a quem este reporta, as habilitações literárias e a área de especialização. Este conjunto de questões foi maioritariamente inspirado na literatura, essencialmente nos estudos de Ulrich e colaboradores e de Cabral-Cardoso (2004), e na sua construção foi considerada a adequação ao contexto português e ao SCCI.

As variáveis anteriores foram medidas através de questões integradas no questionário (correspondendo a cada questão uma variável). Neste estudo, estas questões, para além de desempenharem a função de variáveis independentes, foram ainda utilizadas – dado permitirem caracterizar a amostra recolhida – para realizar a descrição das empresas e dos respondentes.

Tendo em consideração o que foi acima descrito, é possível definir 2 objectivos para este estudo:

1. Analisar a valorização das competências de GRH nas empresas do SCCI.

Vários estudos realizados na área de competências de GRH (ex. Caldwell 2003) e, especificamente, os resultados obtidos por Ulrich e colaboradores nos HRCS realizados ao longo destas décadas indicam, a nível de resultados, uma diferenciação da relevância atribuída às várias competências de GRH. Porém, esta relevância atribuída parece ser mutável ao longo do tempo no que concerne às áreas de competência às quais se dirige com maior intensidade, como é possível observar pelas alterações de valorização das competências existentes nos vários HRCS. Ainda assim, centrando a análise nos anos mais recentes, é indicado no HRCS de 2007 que o domínio *Credible Activist* apresenta maior influência na competência geral de GRH e tem maior impacto nos resultados de negócio. Por outro lado, os dados do contexto português indicam que o racional que se encontra na base da implementação de políticas de GRH em Portugal é o aumento dos níveis de empenhamento (Cabral-Cardoso 2004) e que constitui um aspecto particular do contexto português a grande atribuição de importância às relações interpessoais (Cabral-Cardoso 2006).

Deste modo, tendo em consideração o indicado pelos estudos anteriores, é plausível inferir que as competências mais valorizadas neste contexto sejam referentes a aspectos

relativos a este domínio do HRCS e ao que é descrito para o contexto português, os quais cobrem áreas comuns.

Deste modo, as questões de pesquisa genéricas que este estudo pretende analisar são: “Será que existe uma elevada valorização de competências de GRH nas empresas do SCCI?” e “Será que as competências de GRH são valorizadas de forma distinta nas empresas do SCCI?”. Porém, tendo em consideração os dados anteriores, é possível criar uma questão mais direccionada que considera: “Será que as empresas do SCCI atribuem maior valorização a competências relativas a características pessoais do profissional de RH, a comunicação e a capacidades interpessoais?”.

2. Distinguir e relacionar o grau de valorização de competências de GRH nas empresas do SCCI com base em características das empresas e dos profissionais de RH.

Este objectivo engloba uma área que apresenta lacunas não apenas na literatura portuguesa, mas também na internacional. Ainda assim, alguns estudos encontrados na literatura estrangeira foram reportados por Ulrich et al. (2008) que referem que o HRCS indicou a existência de impacto do tamanho da empresa e da posição ocupada pelo respondente no padrão geral dos resultados. Também Lawler III e Mohrman (2003) indicam implicações associadas à área de especialização do director de RH. Por seu turno, Long e Wan Ismail (2008a) e Long, Wan Ismail e Amin (2010) indicam a existência de uma relação entre experiência de RH, nível educacional e tamanho da empresa e as competências de GRH.

Dada a limitada base teórica que subjaz a este objectivo, ele, em especial, possui um carácter eminentemente exploratório. Desta forma, não é possível formular questões de pesquisa que indiquem especificamente os resultados esperados da sua análise. Assim, neste contexto, são colocadas apenas as questões de pesquisa genéricas: “Será que o número de trabalhadores, a idade, o volume de negócios e a dimensão do departamento de RH das empresas, bem como a idade e a antiguidade na empresa dos profissionais de RH se relacionam com a valorização de competências de GRH?” e “Será que existem diferenças na valorização de competências de GRH com base nas características das empresas e dos profissionais de RH estudadas?”.

4. METODOLOGIA

Este capítulo dirige-se à descrição do desenho do estudo, questões relativas à amostra, ao instrumento de recolha de dados utilizado e aos procedimentos de codificação e análise de dados.

4.1 Desenho do estudo

O presente estudo segue uma abordagem quantitativa. Esta opção teve por base o interesse na possibilidade de retirar conclusões abrangentes e para as quais seja possível a generalização (Burns & Burns 2008). É um estudo transversal, dado a recolha de dados ter sido efectuada num único momento, e tem por finalidade a comparação entre os vários grupos de respondentes (Burns & Burns 2008).

Com base nesta natureza do estudo, o instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário, tanto por ser o que mais se enquadrava neste âmbito como pelas potencialidades a ele associadas, como o acesso universal a dados e o tratamento estatístico. Para além destes factores, esta escolha permitiu outras vantagens como a inexistência de custos – neste caso ocorrida por ter sido realizado *online*, conforme será explicado adiante (Evans & Mathur 2005) – e a possibilidade de anonimato. O menor tempo consumido pelo questionário é um aspecto considerado na decisão da sua escolha de forma implícita, uma vez que num estudo destas dimensões e no tempo disponível para a realização de uma tese de mestrado seria temporalmente inoportável a realização de entrevistas a todos os respondentes (Burns & Burns 2008).

Os casos de investigação, ou “as entidades sociais que fornecem os dados num estudo empírico” (Hill & Hill 2009, p.28), do estudo, são, em primeiro lugar, as empresas do sector da construção civil e do imobiliário e, em complemento, o indivíduo que respondeu ao questionário.

4.2 Amostra

4.2.1 Selecção da amostra

A população ou universo, ou “o conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill 2009, p.41), à qual é dirigida o presente estudo é constituída pelas empresas do sector da construção civil e do imobiliário existentes em

Portugal. No entanto, tanto por questões de disponibilidade de tempo como de impossibilidade de contacto, foi necessário constituir uma amostra, ou seja, estudar apenas “uma parte dos casos que constituem o Universo” (Hill & Hill 2009, p.42).

A recolha da amostra foi efectuada a partir da base de dados para consulta de empresas do *site* do Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. – InCI, I.P., “a entidade reguladora do sector da construção e do imobiliário” (www.inci.pt). Este permitiu proporcionar o acesso ao panorama completo e fidedigno das empresas deste sector em Portugal.

A recolha das empresas que constituem a amostra foi realizada com base nos alvarás possuídos pelas mesmas. Estes documentos integram 5 categorias, cada qual composta por várias sub-categorias, nas quais a empresa possui determinada classe de habilitação (que determina o valor limite de obras que é permitido à empresa realizar, variando entre 1 e 9) (www.inci.pt). Foram recolhidas todas as empresas que integram a base de dados disponível em www.inci.pt, nas sete sub-categorias existentes nas duas primeiras categorias do alvará (*Edifícios e Património Construído* e *Vias de Comunicação, Obras de Urbanização e Outras Infra-estruturas*), que possuísem classes de habilitação iguais ou superiores a 4 (o que corresponde a um valor máximo 1.328.000,00€), com excepção da sub-categoria *Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Construção Tradicional*, para a qual foram recolhidas apenas as empresas com classe de habilitação mínima de 5 (cujo valor máximo correspondente é de 2.656.000,00€). Esta diferenciação foi efectuada por a classe de habilitação possuída nesta sub-categoria ser habitualmente igual ou superior às restantes, uma vez que esta constitui, de algum modo, uma qualificação base necessária para a realização de qualquer trabalho. Por outro lado, a integração de classes de habilitação inferiores nas restantes sub-categorias permitiu a integração de empresas mais especializadas nestas áreas, comparáveis em termos de dimensão e diferenciação.

O ponto de corte da pesquisa nestes valores prendeu-se com a consideração da improbabilidade de empresas com classes de habilitação inferiores terem diferenciação e dimensão suficientes para que se tornassem casos efectivos de estudo, tanto por ser pressuposta a existência de algum elemento ou departamento da área de RH como por ser exigida a disponibilidade dos *e-mails*. Pela pesquisa de um pequeno número de casos (n=20) da amostra foi possível verificar que, a este nível, a disponibilidade não era já abrangente. Um outro aspecto que influenciou nesta opção foi o tempo disponível para a realização do estudo, uma vez que o tempo despendido na recolha das empresas e dos

seus contactos foi bastante elevado e que o número de empresas aumenta grandemente com a diminuição da classe de habilitação.

4.2.2 Contacto com a amostra

O envio do questionário foi realizado através de um endereço de *e-mail* criado especificamente para o efeito de construção e envio deste questionário. O *e-mail* enviado (ver Anexo) solicitava o preenchimento e envio do questionário apenas uma vez por empresa e por uma pessoa que integrasse a área de RH, não sendo essencial existir um departamento específico de RH nem necessário que o preenchimento fosse feito pelo responsável da área, já que estas constituem variáveis do estudo, cujo impacto se pretende conhecer. Com isto procurou-se também não prejudicar a taxa de resposta com a exclusão de empresas sem departamento ou responsável formal pela GRH.

A pesquisa dos *e-mails* das empresas foi realizada nos seus *sites* e, quando não se encontravam disponíveis neste local, num directório de empresas portuguesas do sector da construção civil e obras públicas, o *Direct Obras* (www.directobras.pt), e no *site* das páginas amarelas (www.pai.pt).

As respostas foram recebidas de forma anónima, uma vez que eram realizadas e enviadas directamente num *link* disponível no *e-mail* enviado, que as inseria directamente numa base de dados, sem indicação da sua origem. O anonimato das respostas constituiu uma opção deste estudo, pela pressuposição de que esta condição poderia diminuir receios de aceder a responder ao questionário.

Uma semana após o primeiro envio, foi enviado um novo *e-mail*, apelando à resposta de quem ainda não o tinha feito, com o objectivo de aumentar a taxa de resposta.

4.2.3 Constituição da amostra

A pesquisa da sub-categoria *Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Construção Tradicional* foi realizada entre os dias 15 e 24 de Fevereiro de 2011 e a das restantes entre 24 de Fevereiro e 4 de Março de 2011. Nesta fase a amostra integrava 1575 empresas. Das anteriores, porém, não foi possível identificar o endereço de *e-mail* de 308, pelo que amostra decresceu para 1267 e dos *e-mails* enviados, 81 foram devolvidos automaticamente, pelo que a amostra final se reduziu a 1186 empresas.

Após o primeiro envio do questionário, foram obtidas 76 respostas, tendo este número aumentado para 112 após o segundo. Este constitui o número de respostas final, pelo que, dividindo-o pelo número de empresas a quem o questionário foi enviado, é possível concluir que a taxa de resposta deste estudo é de 9.4%.

Algumas explicações podem ser apontadas para esta reduzida taxa de resposta. Mesmo para o conjunto final de empresas não existe garantia de recepção dos *e-mails* ou que estes tenham sido entregues a alguém passível de proceder a uma resposta. Isto pode ter ocorrido por os *e-mails* retirados não serem já utilizados ou consultados pela empresa, por constituírem endereços “gerais” e não terem sido remetidos a alguém que pudesse fornecer uma resposta ou por, pela reduzida diferenciação de algumas empresas, ter existido um desinteresse na resposta pela ausência de departamento de RH nas mesmas.

Outras questões, relacionadas com a utilização de um questionário *online* podem ter contribuído para a redução da taxa de resposta. Entre estas, a percepção de pouca segurança da forma de envio, dúvida acerca da confidencialidade dos dados (embora se tenha procurado contornar este aspecto com a garantia de anonimato, é possível que estas dúvidas tenham surgido), o *e-mail* ser considerado *spam* ou a menor motivação para resposta devido à impessoalidade da situação. Efectivamente, a estes parece estar associada uma taxa de resposta mais baixa (Evans & Mathur 2005).

É, ainda, possível considerar que a taxa de resposta possa ter sido comprometida pelo número finito de empresas a contactar. Não existindo vantagem, à partida, no contacto com empresas de menores dimensões, a delimitação do número de empresas existentes não permitiu alargar o número e tipo de empresas contactadas. Para além disto, muitas das empresas contactadas tinham já dimensões muito reduzidas, o que, pelo que foi anteriormente descrito, pode constituir um factor de desinteresse pela resposta ao questionário.

4.2.4 Representatividade da amostra

Um aspecto importante a considerar em qualquer estudo empírico refere-se ao tamanho da amostra. Christensen (2001) indica a importância de determinar o número de participantes necessários para testar adequadamente a hipótese, enquanto Hill e Hill (2009) defendem que não existe uma resposta simples para conhecer quantos casos são necessários para uma investigação, referindo, no entanto, algumas abordagens para o estimar. Neste estudo, não foi seguida nenhuma abordagem estatística para estimar o

tamanho desejável da amostra, tendo consistido o único critério de selecção a recolha de todos os elementos existentes a partir de determinada capacidade de realização – induzida a partir do alvará possuído. Neste contexto, pela reduzida dimensão e diferenciação de elementos com capacidades de realização menores, pensa-se que a utilização de métodos estatísticos para calcular a dimensão desejável da amostra possivelmente não se revestiria de grande utilidade. Por isso, aqui, não se coloca a questão de, desejavelmente, a amostra dever ser constituída de forma aleatória (Christensen 2001), dado, para os valores das classes de habilitação integrados na amostra, terem sido incluídos todos os elementos, não sendo por isso necessária uma selecção aleatória dos mesmos.

Um aspecto relevante para ser possível extrapolar as conclusões retiradas a partir da selecção de uma amostra para o universo dos casos é esta ser *representativa*, ou seja, semelhante ao universo dos casos estudados nas características relevantes ao estudo (Hill & Hill 2009, p.42). O problema da representatividade inicialmente existente poder ser comprometida pelo facto de apenas uma percentagem reduzida das empresas contactadas ter fornecido resposta ao questionário (Hill & Hill 2009), não pode ser considerada neste contexto uma vez que a amostra alvo, isto é “a amostra inicialmente planeada” (Hill & Hill 2009, p.51) já não poderia ser considerada como uma amostra recolhida por métodos aleatórios. A questão da representatividade é também lembrada por Fisher (2007, p.189), que refere como objectivo da criação de uma amostra “obter um resultado que seja representativo de toda a população”, dependendo o seu tamanho necessário da margem de erro aceite no estudo e do tamanho da população. Neste caso, também não é possível considerar a definição do tamanho da amostra por este ser previamente delimitado pelo número de elementos existentes nas classes de habilitação definidas.

Ainda assim, Hill e Hill (2009) referem que, para atingir o objectivo da representatividade, é fundamental utilizar métodos formais de amostragem. Pelo descrito anteriormente (por exemplo, por se pretender saber algo sobre a organização com base na resposta de apenas um dos seus elementos), é possível considerar que a amostra deste estudo foi constituída por um método não probabilístico de amostragem (Bryman & Bell 2007), podendo ser classificada como uma amostra intencional. Embora a representatividade seja um objectivo deste estudo, a questão de a selecção dos casos da amostra ter tido de obedecer a contingências de limitação do universo passível de ser contactado justifica a sua intencionalidade. Por outro lado, embora o estudo seja

dirigido a apenas uma pessoa por empresa (o que acentua o seu carácter não-probabilístico), o número de respostas obtido tem já uma dimensão razoável para poder permitir alcançar a representatividade da amostra constituída e a possibilidade de efectuar comparações. Por fim, o carácter algo exploratório do estudo reforça a adequabilidade da opção por este tipo de amostra (Eisenhardt & Graebner 2007).

4.3 Instrumento de recolha de dados

4.3.1 Descrição do instrumento de recolha de dados

O início do questionário contém uma pequena introdução ao mesmo (ver Anexo), na qual se integram, entre outros aspectos, um pedido de cooperação, garantia de anonimato, o seu objectivo e importância do problema a ser investigado (Hill & Hill 2009).

Devido à dimensão do questionário e ao facto de abordar diferentes temas no seu conjunto, este foi dividido por secções, cada uma das quais integrando questões relacionadas (Hill & Hill 2009; Fisher 2007). Isto procurou permitir que a sua estrutura fosse o mais lógica e sequencial possível (Fisher 2007) e torná-lo mais agradável na resposta. Deste modo, o questionário foi dividido em quatro secções, dirigindo-se as três primeiras (A, B e C) ao conhecimento de características dos casos de investigação (Hill & Hill 2009) – a secção A é dirigida ao conhecimento de características da empresa, a secção B a características do respondente e a secção C ao conhecimento de alguns aspectos relativos à ocorrência de mudanças nas empresas estudadas – e a quarta (D) à avaliação da valorização das competências de GRH nas empresas (ver Anexo). Deste modo, as três primeiras secções solicitam factos, enquanto que a secção D solicita opiniões (Hill & Hill 2009).

As secções A a C do questionário integram respostas qualitativas escolhidas pelo respondente e respostas quantitativas escolhidas a partir de um conjunto de respostas alternativas (Hill & Hill 2009). A selecção destes tipos de resposta teve subjacente a intenção de facilitar o preenchimento do questionário para reduzir o tempo despendido nesta tarefa, de modo a procurar aumentar a taxa de resposta. Apesar da consciência das menores potencialidades estatísticas destes tipos de resposta (Hill & Hill 2009), o aumento da taxa de resposta foi considerado um benefício superior a este custo.

O questionário é constituído apenas por perguntas fechadas. Estas são consideradas úteis quando a natureza das variáveis mais relevantes é conhecida, se

pretende obter sobre elas informação quantitativa (Hill & Hill 2009) e se deseja comparar visões e experiências de muitas pessoas (Fisher 2007). Uma vez que a metodologia e objectivos desta investigação se enquadram nestas situações, justifica-se a opção por este tipo de questões.

A aparência estética e o tamanho do questionário são referidos como essenciais na decisão de cooperação dos potenciais respondentes (Hill & Hill 2009). A aparência estética do questionário encontra-se, neste estudo, limitada pela ferramenta utilizada para a sua construção, ainda que na sua escolha tenha pesado a possibilidade por ela dada de prover o questionário com uma aparência agradável. Também, apesar de a dimensão do questionário ser algo elevada, foi procurado, na sua construção, que este fosse o mais curto possível (Fisher 2007) e que as questões fossem construídas de forma a o seu tempo de resposta não ser demasiado longo (não integrando questões que obrigassem a efectuar pesquisas ou criando categorias de resposta). Neste contexto, foi também tido especial cuidado com a clareza das perguntas e instruções na sua formulação e de fornecer instruções em todos os momentos em que se alterava a forma das questões (Hill & Hill 2009), de forma a não perder dados para tratamento estatístico.

4.3.2 Características do questionário online

O questionário realizado neste estudo foi construído e enviado em formato *online*. Esta opção foi tomada por o estudo pretender alcançar uma amostra de elevadas dimensões e localizada numa área geográfica abrangente, num curto espaço de tempo, situações em que as vantagens do questionário *online* são evidentes (Evans & Mathur 2005).

O questionário foi construído através da ferramenta *GoogleDocs*, na sua opção “Formulário”. A opção recaiu sobre esta ferramenta por vários motivos. Essencialmente porque esta permitia o envio de um grande número de questionários sem qualquer custo associado. Simultaneamente, ela admitia a incorporação de todos os formatos de questões que se pretendiam incluir. Para além disso, ela possuía a vantagem de permitir a construção do questionário de uma forma relativamente simples bem como de exportar os dados recebidos directamente para uma base Excel. Um aspecto fundamental facultado por esta ferramenta foi a possibilidade de o retorno dos questionários ser anónimo, questão considerada essencial à partida.

Apesar das inúmeras vantagens, alguns problemas potenciais são associados ao formato *online*, que podem comprometer a qualidade da compreensão das questões, e consequentemente a qualidade das respostas, ou mesmo o fornecimento das mesmas. Entre estes destacam-se a dificuldade da sua utilização, por falta de acesso, pouca familiaridade com a *internet* ou pelas diferentes capacidades do *hardware* e *software* e a possibilidade de a resposta incluir o *e-mail* do respondente, o que dificulta a promessa convincente de confidencialidade. No presente estudo, foi procurado contornar a falta de familiaridade com este formato tentando tornar mais fáceis as instruções, o acesso ao questionário e a resposta (Evans & Mathur 2005; Fisher 2007). Para além disso, neste contexto, não se coloca a questão da inclusão do *e-mail* na resposta, uma vez que esta, ao ser directamente proveniente do programa onde se encontrava o questionário, não enviava qualquer dado do respondente.

4.3.3 Pré-teste e estudo principal

Previamente ao envio do questionário final às empresas foi conduzido um pré-teste. O objectivo da sua realização foi testar a compreensão e adequabilidade do questionário construído a vários níveis (como adequabilidade das questões ou da sua extensão), perceber a sensibilidade de algumas questões nele incluídas e obter sugestões de melhoria do mesmo. Dado o questionário ter sido construído de raiz para o presente trabalho, este passo na investigação pareceu ser ainda mais relevante, uma vez que constituiria a única oportunidade de realizar um teste previamente à sua aplicação experimental, na qual se pretendia que ele estivesse já o mais possível apropriado.

O pré-teste foi realizado por duas pessoas da área de RH de outros sectores que não o sector ao qual o estudo se dirige e por outras duas pessoas do SCCI mas não da área de RH. Esta opção foi tomada de modo a evitar utilizar elementos que constituíssem casos de investigação (tanto porque o questionário iria ser enviado a todos os referidos acima – e desta forma seriam retirados quatro elementos desse todo – como porque seria reduzido o número total de casos da amostra o que, por esta estar já limitada numericamente, dado o número finito do universo inquirido, não seria vantajoso). Por outro lado, pelo contacto mais próximo que possuía com as pessoas escolhidas para a realização do pré-teste, esta opção foi útil na medida em que permitiu potencialmente obter mais opiniões e o pré-teste ser realizado com um maior empenho e profundidade. A sua realização com duas pessoas de cada uma das áreas possibilitou, também, abarcar o maior número possível de incorrecções que o questionário pudesse

possuir, dado ter disponibilizado duas opiniões comparáveis de pessoas que dominavam cada uma das áreas cobertas pelo mesmo.

4.3.4 Construção do instrumento de recolha de dados

A construção das perguntas integradas no questionário foi realizada de forma distinta e com base em várias considerações. Nas três primeiras secções, algumas das questões incluídas foram inspiradas nas variáveis presentes no estudo de Ulrich et al. (2008). Nestas incluem-se as relativas ao âmbito de actuação da empresa (inspiradas na variável geografia), a quem reporta o respondente (inspirada na variável tipo de trabalho realizado pelo profissional de RH) e as questões relativas ao número de trabalhadores e volume de negócios da empresa (inspiradas na variável tamanho da empresa). Nestas duas últimas, as suas categorias foram definidas com base na definição de micro, pequenas e médias empresas disponível no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, de forma a serem adaptadas ao panorama português. As categorias da questão referente ao âmbito de actuação regional correspondem às Regiões NUTS II e foram retiradas a partir de uma pesquisa no *site* do InCI, I.P (www.inci.pt). Relativamente aos locais definidos para empresas com âmbito de actuação internacional, estas categorias foram criadas com base num artigo de Gaspar (n.d.) sobre a internacionalização das empresas portuguesas, tendo a estas sido acrescentadas as categorias Ásia e Oceânia por sugestão de um respondente no pré-teste.

Outras questões foram incluídas com base em inspiração na literatura. É o caso das relativas à idade do profissional de RH, antiguidade na empresa, habilitações literárias e área de especialização, inspiradas no artigo de Cabral-Cardoso (2004) relativo ao modelo português de GRH, no qual foram também baseadas as suas categorizações. A questão referente à idade manteve as categorias inalteradas; à relativa à antiguidade foi acrescentada uma alternativa, de modo a criar uma maior diferenciação no período de 5 anos, o que pareceu importante, no contexto instável actual; na relativa às habilitações literárias foram acrescentadas várias opções de forma a cobrir todos os panoramas possíveis, consideração que foi reforçada em dois pré-testes; nas categorias definidas na questão relativa à área de especialização do profissional de RH, foram apenas divididas as áreas de Economia e Contabilidade e incluídas as opções Psicologia (por se pressupor que esta teria hoje um peso significativo nesta área) e Sem Especialização.

A questão relativa ao subsector preferencial de actividade surgiu por este ser um factor de extrema relevância na área da construção civil (dado que determina muito do trabalho que a empresa faz e pode fazer), tendo as suas categorias sido definidas com base nas classificações oficiais dos alvarás das empresas deste sector.

No que concerne ao departamento de RH na empresa, a questões a ele referentes pareceram absolutamente necessárias uma vez que é possível pressupor que as competências valorizadas sejam influenciadas pela existência de um departamento de RH na empresa, bem como pelo seu peso (que se pretendeu estudar através da sua dimensão) e relevância (que se pretendeu estudar através da questão sobre a quem este reporta).

A questão relativa à idade da empresa surgiu a partir de uma curiosidade relativa ao questionamento sobre se o momento ou ciclo de vida vivenciado pela empresa poderia influenciar o tipo de competências mais valorizadas (e.g. Baird & Meshoulam 1988).

Por fim, as questões relativas ao processo mudança surgiram igualmente por uma curiosidade de perceber se estes processos poderiam influir no tipo de competências valorizadas nestes contextos. Nesta secção foram integradas algumas perguntas que permitem respostas múltiplas. Apesar de se conhecer a limitação que este tipo de perguntas coloca ao nível do tratamento estatístico dos dados (Hill & Hill 2009), a sua integração foi efectuada uma vez que nalguns casos era plausível a existência de mais do que uma resposta e que se considerou importante fornecer aos respondentes a possibilidade, em todas as questões, de expressar exactamente o que desejavam.

A construção dos itens de competências que constituem a secção D foi realizada com base no modelo apresentado por Ulrich, essencialmente no modelo de 2007. Esta construção foi realizada a partir das descrições do modelo apresentadas por Ulrich et al., no livro de 2008 *HR competencies: mastery at the intersection of people and business*, e por Ulrich et al., no artigo de 2007 *Human resource competencies: responding to increased expectations*, e complementada pontualmente com algumas informações fornecidas pelos autores em modelos anteriores.

Não foi pretendido, neste âmbito, espelhar completamente o trabalho inicial dos autores. Foi sim pretendido que este constituísse uma inspiração, de modo a que a construção dos itens fosse realizada a partir de um modelo amplamente testado, recente e considerado fundamental na literatura, de forma a partir, nesta construção, de uma base científica e com indicação das áreas de competências que seria relevante integrar.

Este espelhar não seria de qualquer modo possível, uma vez que a descrição de cada domínio é realizada pelos autores de forma muito detalhada e extensa, pelo que a sua total integração levaria à realização de um questionário demasiado longo. Também não foi pretendida a utilização do questionário original dos autores neste estudo, não apenas devido à sua não disponibilidade, mas também pela sua elevada dimensão (o que poderia comprometer gravemente a taxa de resposta) e pelo facto de os seus objectivos diferirem dos do presente estudo (ver ponto 2.4.5).

Deste modo, esta construção foi efectuada com base nas descrições realizadas pelos autores, integrando as ideias que pareceram mais presentes, mais defendidas ou mais centrais. Esta foi realizada em várias fases, sendo, em cada uma, retirada informação repetida, não essencial ou que não fosse passível de integrar num questionário, até ser transformada em itens. No início deste processo, existiam vários itens para descrever cada domínio do modelo e um item para cada factor. Porém, no decurso do mesmo foi necessário, para além de diminuir o tamanho dos mesmos, fundir vários itens, quando a ideia incluída nestes já estava contida noutros, tanto dentro de cada domínio, como, mais tarde, entre domínios. Este passo permitiu tornar o conjunto de itens mais lógico e claro e evitar que estes integrassem ideias repetidas. Noutro sentido, foi também necessário dividir alguns dos itens, dado estes integrarem mais de uma ideia. Este passo constituiu o culminar da maior dificuldade sentida na construção dos itens, o evitamento de inclusão de perguntas múltiplas (Hill & Hill 2009). O conjunto final é constituído por um total de 28 itens, variando o número correspondente a cada domínio do modelo original (o que já ocorria neste).

A escala construída para medir estes itens foi uma escala de avaliação, com cinco respostas alternativas (Muito pouco valorizado, Pouco valorizado, Médio, Bastante valorizado, Muito valorizado). Relativamente a esta é referida a importância de ela ser o mais possível neutra (Hill & Hill 2009). Neste contexto, seria fácil de pressupor que, seguindo estas indicações dos autores, esta escala deveria variar entre “Muito desvalorizado” e “Muito valorizado”. A opção neste estudo não foi neste sentido pela sensação de que a expressão “Muito desvalorizado” não era a mais utilizada em linguagem corrente e que continha em si uma conotação demasiado forte, que poderia levar ao evitamento da escolha desta opção, reduzindo assim o leque disponível.

A questão colocada previamente à apresentação destes itens foi “Na empresa onde trabalha actualmente e para a execução da sua função, classifique de 1 a 5 quanto é valorizado que seja capaz de fazer os seguintes”. Nesta foi utilizada a expressão “seja

capaz de” ao invés de “que faça na empresa” pela maior congruência que a primeira demonstrava relativamente à ideia de competência defendida por Ulrich, mais abrangente e com um foco nos atributos fundamentais da pessoa. A construção de uma *pergunta específica* (Hill & Hill 2009), “Na empresa onde trabalha *actualmente* e para a execução da *sua função*”, deveu-se ao interesse de especificar o contexto específico de análise – dado que era a empresa em si que constituía a unidade de análise – e não numa valorização genérica sentida por aquela pessoa no seu percurso profissional.

A construção de uma escala que abarcou cinco respostas alternativas deveu-se à consideração de que este número seria o ideal para a pergunta em questão, não integrando opções de resposta em demasia (apesar de ser expectável um grau de escolaridade tendencialmente elevado dos respondentes) nem em defeito, de modo a que os respondentes tivessem oportunidade de escolher entre uma gama mais variada de opções, o que parece ser uma preferência dos mesmos (Hill & Hill 2009). Foi, igualmente, tomada a opção de construir uma escala com um número de respostas alternativas ímpar, por ter sido considerado relevante a existência de um valor médio, de forma a não obrigar os respondentes a tomar uma posição (Hill & Hill 2009) numa questão em que era efectivamente possível eles não a terem, nalguns casos.

Nesta secção foi também incluída a instrução de deixar em branco os itens aos quais os respondentes não soubessem ou não quisessem responder. Devido a uma limitação do instrumento utilizado para a construção do questionário *online*, o qual não permitia uma escala superior a cinco itens, não foi, desta forma possível acrescentar um sexto, que seria necessário à inclusão desta opção, pelo que esta foi a solução encontrada. Colocar aqui, ainda assim, a possibilidade de os respondentes responderem “Não sei/ não respondo” foi considerado importante para abarcar todas as possibilidades de resposta e porque seria possível que os respondentes não soubessem responder a alguns destes itens (uma vez que se questionava a valorização atribuída por parte de outros) ou não quisessem, por algum motivo (Hill & Hill 2009). A opção de fornecer a indicação de deixar a resposta em branco deveu-se, ainda, ao facto de o tratamento estatístico dos dados ser realizado do mesmo modo para os valores em falta e para as respostas a esta opção, caso ela existisse de facto.

4.4 Procedimentos de tratamento de dados

4.4.1 Procedimento de codificação de dados

Os dados existentes foram, tal como foi anteriormente referido, exportados directamente para uma base de dados Excel. Deste modo, e uma vez que os dados recebidos nesta fase constituíam dados qualitativos, o primeiro passo foi a codificação dos mesmos, transformando-os em dados quantitativos, de modo a ser possível analisá-los posteriormente no programa SPSS Statistics. Neste, foi construída uma base de dados, para a qual foram exportados os dados previamente codificados.

Neste processo, tomou-se a opção da não exclusão dos questionários incompletos. Esta opção deveu-se ao benefício, para a análise dos dados, da não redução dos mesmos por exclusão de informação recebida e, principalmente, por ter sido considerado que não seria comprometida a realização de uma análise correcta. Assim, os dados não fornecidos nestes foram tratados, para análise estatística, como *missing values* (MV).

Dado que o questionário possuía questões que continham a indicação de que não deveriam ser respondidas, dependendo das respostas fornecidas anteriormente, existiam MV que o eram devido a não ser, efectivamente, suposto os respondentes fornecerem essa resposta. Aqui era importante distinguir os MV que o eram por não ter sido fornecida uma resposta realmente ou por essa resposta não dever ter sido fornecida. Deste modo, optou-se por criar duas categorias de MV, classificando-os com valores distintos para cada uma destas situações. Embora estes, a nível de análise estatística, viessem a ser tratados do mesmo modo, esta distinção permitiu diferenciar a frequência dos tipos de resposta.

Nos dados recebidos, algumas respostas diferenciavam-se do padrão que seria expectável. Estes foram os casos de respostas fornecidas em questões nas quais não deveriam ter sido dadas, tendo em consideração as respostas a perguntas anteriores. Como estes casos levavam a que ocorresse uma incongruência entre a resposta dada e a fornecida anteriormente, foi tomada a opção de considerar estes valores como MV na opção correspondente à resposta não fornecida. Esta opção foi tomada, apesar de ter levado a que fossem perdidos alguns valores, dado ter sido considerado, acima deste benefício, o da maior objectividade e fidelidade possível à correcção das respostas dadas, não procurando, para manter alguns valores, interpretar a intenção dos respondentes ao cometerem estas incongruências.

As respostas “Outro/ Qual?” integradas no questionário foram tratadas igualmente de forma quantitativa, tendo sido codificadas com um valor numérico e analisadas estatisticamente como uma opção de respostas. Apesar de estas opções terem sido fornecidas – de modo a providenciar todas as possibilidades de resposta aos respondentes – as respostas que delas se obtiveram não foram tratadas qualitativamente. Esta opção foi tomada não só por ter existido um número muito pequeno das mesmas, mas fundamentalmente porque este não constituía um objectivo desta tese, que pretende ser de carácter quantitativo.

4.4.2 Procedimento de análise de dados

Os dados foram analisados no programa SPSS Statistics, versão 19.0. Os dados relativos às 3 primeiras secções do questionário foram analisados, de forma independente, através da observação das suas frequências, de modo a ser possível efectuar a sua descrição. Esta descrição, para além de ser fundamental para preparar as análises estatísticas posteriores (por exemplo, para efectuar as recodificações necessárias à realização dos testes estatísticos subsequentes) foi essencial para possibilitar a descrição da amostra que constituiu este estudo, uma vez que as suas características foram conhecidas apenas através das respostas fornecidas no questionário. Para a análise independente dos dados da secção D do questionário, para além do estudo das frequências e médias dos dados, foi realizada uma análise de componentes principais (ACP). Esta permitiu, para além de tornar a informação obtida nesta secção mais fácil de gerir (uma vez que permitiu reduzir significativamente o número de variáveis com as quais trabalhar), a realização de alguns testes para assegurar a fiabilidade e validade do questionário construído. Por fim, foi efectuada uma relação entre as variáveis das 3 primeiras secções e as da última. Nesta procurou distinguir-se o grau de valorização de competências de GRH com base nas variáveis das 3 primeiras secções, através dos testes de diferença de médias não-paramétricos de *Mann-Whitney* (para as variáveis independentes que possuíam apenas 2 categorias de resposta) e de *Kruskal-Wallis* (para as variáveis independentes que possuíam mais de 2 categorias de resposta). Para além do anterior, foi procurado, ainda, estudar a existência de relações entre as variáveis independentes de carácter ordinal e as da última secção do questionário, através do coeficiente de correlação de *Spearman* (Field 2005).

5. RESULTADOS

Este capítulo encontra-se dividido em 3 partes principais referentes à descrição dos resultados da amostra, aos resultados da análise de valorização de competências de GRH (o que procura responder ao objectivo 1 desta tese) e aos resultados das análises de diferenças e relações entre a valorização de competências de GRH tendo por base/ e as variáveis iniciais (dirigida à resposta ao objectivo 2).

5.1 Descrição da amostra

O tratamento dos dados inicia com a análise das frequências das respostas obtidas nas questões que integram as 3 primeiras secções do questionário. Os dados destas secções, tal como foi referido no capítulo anterior, permitem efectuar uma caracterização da amostra deste estudo.

Este subcapítulo apresenta, para além desta análise, as recodificações efectuadas a algumas das variáveis mencionadas. Estas recodificações foram necessárias para a análise de dados posterior, mais precisamente para a realização dos testes de diferença de médias. Nalguns casos, esta necessidade prendeu-se com o reduzido número de respostas obtido nalgumas das categorias existentes. Este levou à necessidade de recodificação uma vez que opções com frequências de resposta demasiado baixas comprometeriam a possibilidade de realização das análises estatísticas, sendo necessária a existência de categorias de maior peso. Para além disso, neste caso, o pequeno número de respostas obtido nestas categorias demonstrou a sua menor relevância neste contexto relativamente às restantes (que, sendo mais comuns, demonstraram a capacidade de descrever uma parte mais alargada dos casos), pelo que a sua inclusão em categorias mais abrangentes não pareceu limitar de forma acentuada o poder explicativo destas análises. Um outro aspecto que justificou a recodificação foi a existência de variáveis com um número de categorias de resposta muito elevado. Esta situação, no caso de as análises demonstrarem a existência de diferenças significativas entre estas categorias, levaria à necessidade de realização de testes *post hoc*, nos quais o erro a eles associado aumenta com o número de testes a realizar (Field 2005). Neste caso, a recodificação destas variáveis pretendeu minimizar essa situação. Para além dos aspectos anteriores, a recodificação das variáveis procurou ter sempre uma base lógica (em termos do que seria mais interessante ou faria mais sentido para a análise) e literária.

Os dados das variáveis recodificadas são apresentados em tabelas contíguas às que contêm os dados de codificação originais. Como foram utilizados apenas os dados das questões genéricas e das variáveis condicionais relativas ao departamento de RH para as análises estatísticas posteriores somente as variáveis referentes a estas questões foram sujeitas a recodificação (nos casos em que tal foi necessário). À frente são justificado com mais detalhe os motivos da inclusão apenas destas variáveis.

Nos casos das variáveis que não integrarão os testes de diferença de médias e de correlação e das que foram sujeitas a recodificação, é notório que alguma ou a totalidade da informação disponível para as mesmas é perdida para esses efeitos. No entanto, esta continua a ser útil para caracterizar a amostra e para fornecer (dentro do possível, tendo em consideração o número de respostas obtidas) uma visão das características das empresas do SCCI.

A tabela 1 apresenta os dados (número de respostas e percentagem) relativos às variáveis de caracterização das empresas (secção A) medidas pelas questões genéricas e à questão genérica relativa aos processos de mudança (secção C). Nestes dados, tal como nos restantes, a percentagem apresentada corresponde à *Valid Percent* (percentagem de respostas aos itens retirando os *MV* existentes em cada uma das questões). Não são apresentadas nas tabelas as categorias de resposta disponíveis no questionário, para determinadas variáveis, sempre que para estas não tenha surgido nenhuma resposta.

Nas variáveis “Número de trabalhadores”, “Idade da empresa” e “Existência de departamento de RH” surgiu apenas 1 *MV*, na variável “Âmbito de actuação” existiram 3, na relativa ao “Volume de negócios” surgiram 4 e na referente ao “Subsector de actividade preferencial” houve 6. Na variável relativa à “Existência de processo de mudança” surgiram 3 *MV*.

Na variável “Idade da empresa” optou-se pela manutenção de uma categoria *Menos de 10*, ainda que esta apresente valores de resposta baixos, dado ter sido considerado que criar apenas 2 categorias nesta questão levaria à perda de muita da diferenciação pretendida. Na variável “Subsector de actividade preferencial” a opção pela manutenção das categorias *Construção tradicional* e *Obras rodoviárias* deveu-se, não apenas a serem as que apresentavam frequências de resposta mais elevadas, mas também à consideração da sua maior relevância para a análise, a primeira pelo seu carácter essencial e a segunda pelo seu carácter distintivo e de maior escala.

Tabela 1 – Frequências de resposta das questões genéricas relativas às características das empresas e aos processos de mudança

Variáveis de caracterização das empresas e dos processos de mudança (questões genéricas)		Variáveis de caracterização das empresas e dos processos de mudança (questões genéricas) Recodificadas	
	n (%)		n (%)
Número de trabalhadores			
Menos de 10	14 (12.6)		
10 a 49	54 (48.6)		
50 a 249	34 (30.6)		
250 ou mais	9 (8.2)		
Idade Empresa (em anos)		Idade Empresa (em anos)	
Menos de 2	1 (0.9)	Menos de 10	8 (7.2)
2 a 5	3 (2.7)	11 a 20	37 (33.3)
6 a 10	4 (3.6)	Mais de 20	66 (59.5)
11 a 20	37 (33.3)		
Mais de 20	66 (59.5)		
Âmbito de actuação			
Regional	33 (30.3)		
Nacional	52 (47.7)		
Internacional	24 (22.0)		
Volume de negócios			
≤2.000.000€	31 (28.7)		
>2.000.000€ - ≤10.000.000€	43 (39.9)		
>10.000.000€ - ≤50.000.000€	17 (15.7)		
>50.000.000€	17 (15.7)		
Subsector de actividade		Subsector de actividade	
Construção tradicional	44 (41.5)	Construção tradicional	44 (41.5)
Edifícios com estrutura metálica	11 (10.4)	Obras rodoviárias	18 (17.0)
Reabilitação e conservação	12 (11.3)	Outro	44 (41.5)
Obras rodoviárias	18 (17.0)		
Obras ferroviárias	2 (1.9)		
Obras de urbanização	10 (9.4)		
Outro	9 (8.5)		
Existência departamento de RH			
Sim	60 (54.1)		
Não	51 (45.9)		
Existência processo de mudança			
Sim	43 (39.4)		
Não	66 (60.6)		

As questões condicionais relativas às variáveis integradas nos aspectos do “Âmbito de actuação” serão apresentadas em duas tabelas separadamente (Tabelas 2 e 3). Uma vez que a questão relativa à variável “Localização do âmbito de actuação internacional” permitia fornecer mais do que uma resposta, não seria possível apresentar as suas frequências percentualmente. Para esta, será apenas apresentado o número de respostas.

No que concerne às questões relativas às variáveis “Localização do âmbito de actuação regional” e “Número de países de actuação internacional”, os dados são apresentados na tabela 2. De salientar que, nestes casos, as percentagens de resposta são relativas apenas ao conjunto de elementos que seleccionaram, na variável “Âmbito de actuação”, as categorias *Regional* e *Internacional*, respectivamente.

Tabela 2 – Frequências de resposta das variáveis Localização do âmbito de actuação regional e Número de países de actuação internacional

Variáveis condicionais Âmbito de actuação	n (%)
Âmbito de actuação regional	
Norte	11 (32.4)
Centro	13 (38.2)
Lisboa e Vale do Tejo	3 (8.8)
Alentejo	3 (8.8)
Algarve	4 (11.8)
Nº países actuação internacional	
1	6 (26.1)
2 a 5	13 (56.5)
Mais de 5	4 (17.4)

Na questão relativa à “Localização do âmbito de actuação regional” surgiram 2 *MV* e um dado foi considerado válido apesar de o respondente não ter fornecido resposta à questão genérica. Também na questão relativa ao “Número de países de actuação internacional”, 3 dados incongruentes com a questão genérica foram aceites. Nesta, surgiram 4 *MV*.

Relativamente à questão acerca da “Localização do âmbito de actuação internacional”, foram obtidos os dados apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Número de respostas da variável Localização do âmbito de actuação internacional

Localização âmbito de actuação internacional	n
União Europeia	12
África	16
América Latina	4
Europa de Leste	4
Ásia	1
América do Norte	1

No que respeita às questões condicionais relativas ao departamento de RH, os dados das variáveis correspondentes são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Frequências de resposta das questões condicionais relativas ao departamento de RH

Variáveis relativas ao departamento de RH (questões condicionais)	n (%)	Variáveis relativas ao departamento de RH (questões condicionais) Recodificadas	n (%)
Dimensão (nº de pessoas)		Dimensão (nº de pessoas)	
1	30 (50.0)	1	30 (50.0)
2 a 5	24 (40.0)	2 a 5	24 (40.0)
6 a 10	3 (5.0)	6 ou mais	6 (10.0)
11 a 20	3 (5.0)		
A quem reporta		A quem reporta	
Conselho de administração ou responsável máximo	47 (78.3)	Conselho de administração ou responsável máximo	47 (78.3)
Chefia intermédia	10 (16.7)	Outro	13 (21.7)
Outro departamento	1 (1.7)		
Outro	2 (3.3)		

Na questão relativa à “Dimensão do departamento de RH” surgiu 1 *MV* e na questão referente a “A quem reporta o departamento de RH” existiram 2 *MV*.

Na variável “A quem reporta o departamento de RH”, a categoria *Chefia intermédia*, apesar da sua elevada frequência de respostas, foi agrupada com as restantes, dado as frequências de resposta por elas apresentadas serem muito reduzidas e por a primeira categoria ser, efectivamente, a mais relevante em termos de análise.

Relativamente, aos processos de mudança, os dados referentes às questões condicionais são apresentados na Tabela 5. Mais uma vez, como apenas parte dos respondentes forneceram resposta a estas questões e era permitida mais do que uma

resposta em cada, não faria sentido apresentar as frequências percentuais, pelo que é apenas apresentado o número de respostas. Nesta tabela, são apresentados os valores obtidos para cada “Nível do processo de mudança” (à esquerda) e, dentro destes, os valores para a sua “Abrangência” e a sua “Origem” (ambos à direita).

Tabela 5 – Número de respostas dos níveis, abrangência e origem dos processos de mudança

Níveis	Abrangência e origem	n
Produtos		7
	<i>Toda a empresa</i>	5
	<i>Alguns departamentos</i>	1
	<i>Exigência exterior</i>	2
	<i>Decisão interna</i>	3
Mercados		16
	<i>Toda a empresa</i>	12
	<i>Alguns departamentos</i>	2
	<i>Exigência exterior</i>	5
	<i>Decisão interna</i>	10
Processos de certificação		27
	<i>Toda a empresa</i>	22
	<i>Algumas filiais</i>	1
	<i>Alguns departamentos</i>	3
	<i>Exigência exterior</i>	8
	<i>Decisão interna</i>	19
Sistemas de informação		16
	<i>Toda a empresa</i>	10
	<i>Alguns departamentos</i>	4
	<i>Exigência exterior</i>	1
	<i>Decisão interna</i>	15
Subsector		2
	<i>Toda a empresa</i>	1
	<i>Algumas filiais</i>	1
	<i>Exigência exterior</i>	1
Tipo de obras		11
	<i>Toda a empresa</i>	12
	<i>Exigência exterior</i>	3
	<i>Decisão interna</i>	8
Outro		1
	<i>Toda a empresa</i>	1
	<i>Exigência exterior</i>	1

Nesta secção, dada a complexidade dos quadros apresentados para a abrangência e origem do processo de mudança, bem como o facto de estas constituírem uma questão de resposta dependente de respostas anteriores, numa questão já de si condicional, ocorreram alguns erros de resposta por parte dos respondentes. Deste modo, não serão apresentados os *MV* neste contexto.

De salientar apenas que dos 43 respondentes que afirmaram ter ocorrido um processo de mudança na sua empresa nos últimos 2 anos, surgiram 80 respostas referentes aos níveis em que estes ocorreram, pelo que é perceptível que algumas empresas embarcaram, neste período, em mais do que um processo deste género.

Na secção B do questionário encontram-se as questões de caracterização do respondente, cuja frequência de respostas é apresentada na tabela 6.

Relativamente às questões integradas nesta secção, não surgiu nenhum *MV* nas questões referentes à “Antiguidade na empresa” e “Habilitações literárias”, surgiu apenas 1 na questão referente à “Idade do respondente”, 3 na questão acerca de “A quem reporta o respondente” e 5 na questão sobre a “Área de especialização”.

Na variável “A quem reporta o respondente” a recodificação deveu-se e seguiu a mesma lógica da variável apresentada anteriormente relativa a “A quem reporta departamento de RH”. Na base das opções de recodificação da variável “Habilitações literárias” estiveram essencialmente questões lógicas e indicações da literatura (Cabral-Cardoso 2004) e da variável “Área de especialização” a manutenção das áreas com um peso de respostas mais significativo.

5.2 Análise de valorização de competências de GRH (Objectivo 1)

A análise dos itens integrados na secção D do questionário iniciou-se pela observação da estatística descritiva dos mesmos. Esta permitiu verificar que as respostas se caracterizaram, genericamente, por um desvio no sentido positivo, uma vez que a maioria destas se integrava nas 3 opções de resposta mais favoráveis (Médio, Bastante valorizado, Muito valorizado). Neste sentido, as médias dos 28 itens situam-se, genericamente, entre os valores 3 e 4, apenas com a excepção dos itens 1 (4.03) – ser respeitado e escutado; 3 (4.13) – obter resultados sem comprometer princípios éticos, morais ou valores; 4 (4.07) – construir relações de confiança; e 8 (4.05) – garantir a percepção de forma clara das mensagens da administração.

Tabela 6 – Frequências de resposta das variáveis relativas à caracterização dos respondentes

Variáveis relativas à caracterização do respondente	n (%)	Variáveis relativas à caracterização do respondente Recodificadas	n (%)
Idade Respondente (em anos)			
Menos de 30	26 (23.4)		
31 a 40	48 (43.2)		
41 a 50	26 (23.4)		
Mais de 50	11 (10.0)		
Antiguidade (em anos)			
Menos de 2	9 (8.0)		
2 a 5	32 (28.6)		
6 a 10	26 (23.2)		
11 a 20	28 (25.0)		
Mais de 20	17 (15.2)		
A quem reporta Respondente		A quem reporta Respondente	
Conselho de administração ou Responsável máximo	83 (76.1)	Conselho de administração ou Responsável máximo	83 (76.1)
Director de departamento	16 (14.7)	Outro	26 (23.9)
Chefe de serviço	6 (5.5)		
Outro	4 (3.7)		
Habilitações literárias		Habilitações literárias	
Ensino básico	5 (4.5)	Ensino básico e secundário	38 (34.0)
Ensino secundário	33 (29.5)	Bacharelato, licenciatura e ensino pós-graduado	74 (66.0)
Bacharelato	8 (7.1)		
Licenciatura	51 (45.5)		
Pós-graduação	9 (8.0)		
Mestrado	3 (2.7)		
MBA	3 (2.7)		
Área de especialização		Área de especialização	
Estudos empresariais	25 (23.4)	Estudos empresariais	25 (23.4)
Ciências Sociais	9 (8.4)	Contabilidade	17 (15.9)
Direito	2 (1.9)	Engenharia	16 (15.0)
Economia	5 (4.7)	Sem especialização	18 (16.8)
Contabilidade	17 (15.9)	Outro	31 (28.9)
Psicologia	5 (4.7)		
Engenharia	16 (15.0)		
Artes e Humanidades	4 (3.7)		
Sem especialização	18 (16.8)		
Outro	6 (5.5)		

O item que apresentou a média de respostas mais elevada foi, deste modo, o item 3 e o que apresentou a média mais baixa foi o item 18 (3.48) – executar aspectos estratégicos de gestão de pessoas.

Em termos de frequência, todos os itens apresentaram valores de resposta às opções 1 e 2 da escala de medida (Muito pouco valorizado, Pouco valorizado) inferiores a 10%, com excepção dos itens 11 (10,7%) – esclarecer quais as acções e crenças individuais que reflectem a cultura da empresa; 18 (15,2%); 22 (12,5%) – conhecer o contexto social em que o negócio opera; e 27 (10,4%) – conhecer a forma como a empresa gera valor. Entre as três opções restantes, as respostas situaram-se com maior incidência na opção *Bastante valorizado*, tendo as outras apresentado frequências de resposta variáveis nos diferentes itens.

Na tabela 7 são apresentados os valores relativos ao número de respostas e frequência percentual para cada opção da escala em cada item e as respectivas médias.

Procedeu-se, em seguida, a uma análise factorial através de uma ACP. Com esta análise pretendeu-se reduzir o elevado número de itens desta secção a um número de dimensões menor e, portanto, mais propício a ser analisado estatisticamente, retendo, o mais possível, a informação original (Field 2005).

Para a realização desta análise foram retirados 5 participantes, tendo, deste modo, todas as análises subsequentes como base uma amostra de 107 elementos. O critério utilizado para a não integração destes casos foi o terem apresentado menos de 25% de respostas aos itens da escala, uma vez que foi considerado que a realização de análises que incluíssem sujeitos com um número de respostas tão diminuto poderia criar incorrecções nos resultados. Por outro lado, este pareceu um valor aceitável para a exclusão dos participantes, dado que um valor mais restrito significaria excluir ainda mais elementos da amostra, o que poderia trazer a desvantagem de comprometer as análises estatísticas subsequentes. Para as análises posteriores, uma vez que todas envolviam a anterior, manteve-se a exclusão destes sujeitos.

A ACP foi realizada com recurso a uma rotação *varimax*. Este tipo de rotação maximiza a dispersão dos *load* dentro dos factores, procurando carregar um pequeno número de variáveis mais fortemente em cada factor, facilitando a interpretação dos *clusters* dos factores (Field 2005). A opção por este tipo de rotação vai, ainda, ao encontro do estudo original de Ulrich e colaboradores, realizado em 2007, no qual esta foi também utilizada.

Tabela 7 – Frequências de resposta das opções da escala, em cada item

Itens	Muito pouco valorizado n (%)	Pouco valorizado n (%)	Médio n (%)	Bastante valorizado n (%)	Muito valorizado n (%)	Média
1. Ser respeitado e escutado		4(3.7)	20(18.7)	52(48.6)	31(29.0)	4.03
2. Ser activo		3(2.8)	25(23.4)	49(45.8)	30(28.0)	3.99
3. Obter os seus resultados sem comprometer princípios éticos, morais ou valores		3(2.8)	20(18.7)	45(42.1)	39(36.4)	4.13
4. Construir relações de confiança com todas as pessoas da empresa		7(6.5)	15(14.0)	48(44.9)	37(34.6)	4.07
5. Ter franqueza e coragem para expressar as suas opiniões de forma determinada e sustentada	1(0.9)	6(5.6)	21(19.7)	47(43.9)	32(29.9)	3.95
6. Articular e comunicar as suas ideias de forma persuasiva	2(1.9)	5(4.7)	27(25.2)	55(51.4)	18(16.8)	3.77
7. Promover a comunicação entre os vários departamentos/ pessoas na empresa	1(0.9)	6(5.7)	27(25.2)	43(40.2)	30(28.0)	3.90
8. Garantir que as mensagens da administração são percebidas por todas as pessoas	2(1.9)	2(1.9)	20(18.8)	48(45.3)	34(32.1)	4.05
9. Ajudar a formar uma cultura na empresa que facilite o seu sucesso	3(2.8)	5(4.7)	25(23.6)	46(43.4)	27(25.5)	3.85
10. Tornar a cultura da empresa compreensível aos seus elementos internos e externos	3(2.8)	1(0.9)	28(26.5)	49(46.2)	25(23.6)	3.87
11. Esclarecer quais as acções e crenças individuais que reflectem a cultura da empresa	3(2.9)	8(7.8)	43(41.7)	34(33.0)	15(14.6)	3.50
12. Facilitar a ocorrência de mudança de forma rápida	1(1.0)	5(5.0)	38(37.6)	41(40.6)	16(15.8)	3.65
13. Transpor estratégia para iniciativas de GRH/desenvolver estratégias para GRH	2(2.0)	7(6.9)	33(32.3)	39(38.2)	21(20.6)	3.70
14. Ter perspectiva estratégica actividade empresa/como responder tendências mercado	2(1.9)	5(4.8)	28(26.7)	42(40.0)	28(26.6)	3.85

Tabela 7 – Frequência de respostas das opções da escala, em cada item (continuação)

Itens	Muito pouco valorizado n (%)	Pouco valorizado n (%)	Médio n (%)	Bastante valorizado n (%)	Muito valorizado n (%)	Média
15. Ajudar construir/ colocar em prática estratégias contribuam para sucesso do negócio	2(1.9)	4(3.8)	26(24.8)	38(36.2)	35(33.3)	3.95
16. Executar aspectos administrativos de gestão de pessoas	2(1.9)	5(4.7)	26(24.5)	43(40.6)	30(28.3)	3.89
17. Executar aspectos técnicos de gestão de pessoas	2(1.9)	7(6.4)	31(29.0)	45(42.1)	22(20.6)	3.73
18. Executar aspectos estratégicos de gestão de pessoas	3(2.9)	13(12.4)	38(36.2)	34(32.3)	17(16.2)	3.48
19. Contribuir para organização da estrutura e papéis que vá de encontro à estratégia	3(2.8)	7(6.6)	33(31.1)	45(42.5)	18(17.0)	3.64
20. Executar os aspectos operacionais de gestão da organização	4(3.8)	5(4.7)	38(35.9)	42(39.6)	17(16.0)	3.59
21. Compreender e ser capaz de utilizar novas tecnologias de informação	2(1.9)	5(4.7)	27(25.5)	49(46.2)	23(21.7)	3.81
22. Conhecer o contexto social em que o seu negócio opera	3(2.9)	10(9.6)	32(30.8)	47(45.2)	12(11.5)	3.54
23. Compreender as várias áreas do negócio	3(2.9)	4(3.9)	28(27.2)	48(46.6)	20(19.4)	3.75
24. Conhecer os clientes tipo da empresa	1(1.0)	7(6.7)	30(28.6)	44(41.8)	23(21.9)	3.76
25. Conhecer a concorrência da empresa	1(1.0)	9(8.6)	35(33.7)	42(40.4)	17(16.3)	3.63
26. Ajudar a ajustar os recursos da empresa para responder às expectativas do cliente	2(1.9)	4(3.8)	26(24.8)	50(47.6)	23(21.9)	3.83
27. Conhecer a forma como a empresa gera valor	2(1.9)	9(8.5)	22(20.7)	52(49.1)	21(19.8)	3.76
28. Ajudar a conseguir a fidelização dos clientes	2(1.9)	4(3.9)	33(31.7)	36(34.6)	29(27.9)	3.83

Na realização da ACP, para o tratamento dos *MV* existentes (na amostra constituída após a exclusão dos 5 elementos referidos) foi seleccionada a opção *Replace with mean*. Neste processo foram substituídos 46 *MV* (o que representa cerca de 1,5% do conjunto de valores existentes). Dado ser o questionário a instruir os respondentes a não responderem caso não o quisessem ou não soubessem, e deste modo, não ser possível distinguir os *MV* que se encontravam nesta situação, pareceu ser mais correcto não excluir os elementos que os apresentassem.

Foram, também, analisadas as comunalidades, para cada item, ou a variância comum entre este e outras medidas (Field 2005). Estas apresentaram valores na ordem dos 0,6 (12 itens) e dos 0,7 (14 itens), encontrando-se apenas 2 itens na ordem dos 0.5 (item 18: 0.582; item 25: 0.599), ainda assim com valores próximos da ordem dos 0.6. Os níveis de comunalidades encontrados parecem apoiar a suficiência da amostra deste estudo para a validade das conclusões retiradas na ACP. Apesar de esta amostra integrar apenas 107 participantes, para a análise dos resultados, MacCallum et al. (1999) minimizam a importância dada ao tamanho da amostra pela literatura de análise factorial, indicando em alternativa o nível das comunalidades. Indicam que para níveis superiores a 0.6 podem ser válidas amostras com um número de participantes inferior a 100. Mesmo para valores na ordem dos 0.5 (desde que os factores tenham uma boa definição), os autores defendem a validade de uma amostra de 100 a 200 participantes.

Ainda, para testar a adequação da amostra à ACP, foram realizados o teste de Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de esfericidade de Bartlett. O primeiro apresentou um valor de 0.944, o que é considerado por Kaiser (1974 referido por Field 2005) como soberbo. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0.001$) (Field 2005). Deste modo, concluiu-se pela adequação da amostra à realização de ACP.

Após garantir a adequação anterior, foi possível focar nos factores extraídos a partir desta análise. Várias formas são indicadas para a selecção do número de factores a reter. Kaiser (1960 referido por Field 2005) defendeu a retenção de todos os factores com valor próprio superior a 1 (critério usado por defeito pelo SPSS). Outra opção envolve considerar como ponto de corte para esta selecção o ponto de inflexão da curva do *scree plot* (gráfico em cujos eixos estão representados os valores próprios e factores). É também indicada a regra de integrar o número de componentes suficiente para explicar pelo menos 70% da variância total (Field 2005). Por fim, um último critério, mais interpretativo, a utilizar é escolher as componentes com base na sua interpretação.

Com a realização da ACP, surgiram 3 factores, tendo-se verificado, em todos estes, o cumprimento dos critérios anteriormente elencados.

No que respeita à variância explicada, após rotação *varimax*, a 1ª componente explica 29,5% da variância, a 2ª componente 22,8% e a 3ª componente 18,0%. Deste modo, as componentes explicam, em conjunto, 70,1% da variância total.

A tabela 8 indica as correlações entre as variáveis e as componentes principais, após rotação *varimax*. Nesta tabela, as colunas representam as componentes principais, as linhas os itens e as entradas os coeficientes de correlação entre os factores e os itens.

Tabela 8 – Correlações entre itens e factores extraídos, após rotação *varimax*/ ACP exploratória

Itens	Componentes		
	1	2	3
1		0,81	
2		0,76	
3		0,73	
4		0,71	
5		0,69	
6		0,53	
7		0,50	
8		0,63	
9		0,55	
10		0,53	
11	0,57		
12	0,61		
13	0,59		
14	0,67		
15	0,62		
16			0,83
17			0,81
18	0,50		
19			0,56
20	0,52		
21			0,63
22	0,76		
23	0,77		
24	0,81		
25	0,72		
26	0,76		
27	0,72		
28	0,74		

Método de extracção: Análise de componente principais
Método de rotação: *Varimax* com normalização Kaiser

Na tabela anterior é possível observar os valores obtidos através da realização da ACP exploratória, sendo apresentados os valores com maior grau de saturação para cada item. Deste modo, considerando apenas este critério, os itens deveriam agrupar nos factores de acordo com os valores salientados na tabela. Porém, acrescentando considerações relativas aos aspectos teóricos subjacentes à sua construção (e ao próprio

modelo que lhe serviu como inspiração), uma abordagem mais detalhada à análise foi efectuada.

Os itens 1 a 4, 16 e 17 e 22 a 28 – com saturação superior a 0.7 – foram considerados nos factores nos quais agruparam inicialmente.

Os itens 1 a 6, construídos a partir do domínio original *Credible Activist* agruparam naturalmente no Factor 2, pelo que foram aí mantidos, uma vez que seguiam o que seria teoricamente expectável.

Os itens 7 e 8 foram construídos com inspiração no domínio *Talent manager/ Organization designer*, assim como os itens 17 a 19. Os dois primeiros saturaram no factor 2, o item 18 no factor 1 e os restantes no factor 3. Os itens 7 e 8, ambos referentes a aspectos relativos a comunicação, foram integrados em conjunto no factor 2, no qual agruparam logo na análise inicial. Os itens 17 a 19, apesar de inspirados no mesmo domínio teórico, eram relativos a aspectos distintos dos anteriores, mais relacionados com questões do desenho da organização. Os itens 17 e 19 foram mantidos no factor 3.

Os itens 9 a 12 foram conceptualizados com inspiração no domínio original *Culture and change steward*. Os itens 9 a 11 integravam as questões relativas à cultura e o item 12 referia-se a assuntos de mudança. Estes itens agruparam inicialmente na ACP em dois factores distintos. Os dois primeiros no factor 2 e os dois restantes no factor 1. Os itens 9 e 10 conservaram-se no factor 2 e o item 12 manteve-se no factor 1 pela sua temática distinta dos anteriores. O item 11 não apresentava qualquer relação teórica com os restantes itens do factor em que agrupou originalmente e, para o factor com cujos itens apresentava esta relação, possuía um nível de saturação inferior.

Os itens 16 e 20, construídos com maior inspiração no domínio original *Operational Executor* apresentaram um nível de saturação superior nos factores 3 e 1 correspondentemente. O item 21, com inspiração essencialmente no domínio *Operational executor*, mas integrando também aspectos do domínio *Business ally*, obteve um nível de saturação bastante superior no factor 3. Este foi efectivamente nele integrado, conjuntamente com o item 16, a acrescentar ao anterior, devido à maior semelhança deste com os restantes itens deste factor.

Os itens 13 a 15 e 22 a 28, construídos com base teórica nos domínios originais *Strategy architect* e *Business ally*, saturaram todos no factor 1, pelo que nele foram mantidos.

Por fim, uma análise mais cuidada foi realizada aos itens 11, 18 e 20. Todos estes apresentavam níveis de saturação baixos e idênticos para o factor no qual se

integraram e para aquele em relação ao qual possuíam maior relação teórica. Deste modo, optou-se por retirar os itens e realizar, de seguida, uma ACP, de modo a verificar o efeito desta exclusão. Ao retirar o item 11, a variância total explicada aumentou ligeiramente para 70,3%. Retirando também o item 18, esta aumentava para 70,8%. Ao retirar os itens 11 e 20, a variância total explicada era 70,4%. Ao retirar os 3 itens, a variância total explicada aumentava para 71,0%. Deste modo, optou-se pela não consideração destes itens.

Deste modo, o factor 1 integrou 11 itens (12 a 15 e 22 a 28) referentes a questões de estratégia, negócio (questões internas e externas ao negócio) e mudança. Este factor foi denominado *Gestor macro*.

O factor 2 agrupou 10 itens (1 a 10) e integrou os itens relativos ao domínio *Credible activist*, a questões de comunicação e da cultura da empresa. Este factor foi denominado *Gestor soft*.

O factor 3 englobou 4 itens (16, 17, 19 e 21), relativos a aspectos de gestão de pessoas, estrutura da empresa e tecnologias de informação. Este factor foi denominado *Gestor micro*.

De seguida, foi testada a consistência interna dos itens do questionário, para cada factor separadamente (Field 2005), através do cálculo do coeficiente de alfa de Cronbach e do valor do anterior quando cada um dos itens era retirado e da análise dos coeficientes de correlação inter-item e item-total. Neste contexto, Field (2005) indica que os valores das correlações item-total deverão encontrar-se acima de 0.3.

O factor 1 (*Gestor macro*) apresentou um valor de alfa de Cronbach de 0.96. Este valor diminuía com a retirada de qualquer um dos itens. A análise das correlações inter-item demonstrou a existência de boas correlações entre os itens do factor, situando-se estas entre 0.53 e 0.86. No que respeita à correlação item-total, estas situaram-se maioritariamente entre 0.8-0.9, com excepção dos itens 12 (0.73), 25 (0.75) e 28 (0.77).

O factor 2 (*Gestor soft*) apresentou um valor de alfa de Cronbach de 0.94, valor que diminuía ou se mantinha com a retirada de qualquer um dos itens nele englobados. As correlações inter-item variavam entre 0.41-0.78. Neste caso, apenas o item 2 apresentou correlações inferiores a 0.5 com alguns dos outros itens do factor (4, 6, 7, 9, 10), apresentando todos os restantes correlações superiores a este valor. As correlações item-total situavam-se todas acima de 0.7, com excepção apenas do item 2 (0.62). Apesar das correlações inferiores apresentadas pelo item 2, dado estas serem ainda

assim aceitáveis, e com a retirada do item o valor do alfa de Cronbach não aumentar, foi tomada a opção de este ser mantido.

Para o factor 3 (*Gestor micro*), o valor do alfa de Cronbach foi de 0.88. Mais uma vez este não aumentava com a exclusão de nenhum dos itens. As correlações inter-item encontravam-se no intervalo dos valores 0.57-0.78. As correlações item-total encontravam-se todas na ordem dos 0.7.

O valor do alfa de Cronbach é considerado por George e Mallery (2003 referido por Gliem & Gliem 2003) excelente para os dois primeiros factores (>0.9) e bom para o terceiro (>0.8).

Dadas as boas correlações observadas entre os itens dos factores, apresentadas nas correlações inter-item e item-total, e o valor de alfa de Cronbach não ter aumentado com a exclusão de nenhum item, todos os factores mantiveram a composição que possuíam previamente à realização desta análise.

Após o estudo anterior ter assegurado a boa consistência interna do questionário, foram calculados os valores globais de cada factor. A sua obtenção, para cada participante, foi conseguida através da soma dos valores de cada item pertencente ao factor, dividida pelo número de itens que o integravam. O valor de cada factor foi, deste modo, calculado através da realização de uma média simples. Com esta opção pretendeu-se manter, o máximo possível, os valores de valorização atribuídos. A realização de uma média ponderada, neste contexto, apesar de trazer a vantagem de atribuir um maior efeito no valor do factor aos itens com maior *loading* no mesmo (DiStefano, Zhu & Mindrila 2009), não permitia manter os valores de valorização atribuídos, o que foi considerado relevante considerar neste estudo. Por outro lado, dado que os factores eram constituídos por um número distinto de itens, pretendeu-se, igualmente, com esta forma de cálculo do valor dos factores, eliminar os pesos diferenciais que a soma dos mesmos iria atribuir aos factores, de forma a torná-los comparáveis. Neste processo, os *MV* existentes foram substituídos pelo valor médio das respostas de cada participante aos restantes itens, de modo a ser possível obter um valor global com igual peso para todos os respondentes. Foi, ainda, calculado o valor global da escala, somando os valores obtidos em cada factor.

Por fim, foi testada a normalidade dos factores e do valor global da escala, através da realização do teste de Kolmogorov-Smirnov. O factor 1 (*Gestor macro*) obteve o resultado $D(107)=0.115$, $p>0.05$, encontrando-se deste modo dentro dos parâmetros da normalidade. Os testes dos restantes factores e do valor global indicaram

que os seus dados não seguiam uma distribuição normal (Factor 2: $D(107)=0.002$, $p<0.05$; Factor 3: $D(107)=0.015$, $p<0.05$; Valor global: $D(107)=0.022$, $p<0.05$).

Nas tabelas seguintes são apresentados os valores da média e do desvio-padrão dos factores extraídos na ACP e do valor global da escala.

Tabela 9 – Média e desvio-padrão dos factores e do valor global

Factores e valor global	Média	Desvio-padrão
Factor 1 (<i>Gestor macro</i>)	3.75	0.77
Factor 2 (<i>Gestor soft</i>)	3.96	0.70
Factor 3 (<i>Gestor micro</i>)	3.77	0.79
Valor Global	3.83	0.69

Pela observação da média dos factores, é possível verificar que o factor com maior valorização é o factor *Gestor soft*, seguido pelo factor *Gestor micro* e, de seguida, com um valor bastante similar, pelo factor *Gestor macro*. Apenas o grau de valorização do factor *Gestor soft* é superior ao do valor global.

5.3 Análises multivariadas (Objectivo 2)

Nesta fase procurou responder-se à questão dirigida a distinguir e relacionar o grau de valorização das competências de GRH com base em determinadas características das empresas e dos profissionais de RH. Foram estudadas todas as variáveis genéricas e as variáveis condicionais relativas ao departamento de RH. A não integração das restantes variáveis condicionais neste estudo deveu-se, nalguns casos, ao pequeno número de respostas que apresentavam, o que foi impeditivo, nalgumas situações, da realização das análises estatísticas (por exemplo, relativas ao nível em que ocorreu a mudança na empresa). Nos restantes casos (variáveis relativas ao âmbito de actuação da empresa), optou-se pela sua exclusão por uma questão de congruência e por estas variáveis constituírem já uma subdivisão das genéricas, possuindo por isso uma relevância inferior. As variáveis condicionais relativas ao departamento de RH constituíram a excepção ao anterior e foram integradas devido à sua importância particular no contexto deste estudo e porque, apesar de apresentarem um número de respostas obviamente inferior ao das variáveis genéricas, este número foi, ainda assim, suficiente para a realização das análises estatísticas. Foi analisada a existência de

diferenças e relação entre estas variáveis e os 3 factores extraídos da ACP bem como o valor global da escala.

As análises foram realizadas através de 3 testes, consoante as características das variáveis em estudo. Para testar a existência de diferenças na valorização de competências de GRH com base nas variáveis independentes consideradas foram utilizados os testes de Mann-Whitney (para variáveis que integravam 2 categorias de resposta) e de Kruskal-Wallis (para variáveis que apresentavam mais de 2 categorias de resposta). O recurso a estes testes teve por base as características dos dados que, tendo apresentado uma distribuição não normal (de acordo com o testado na secção anterior através do teste de *Kolmogorov-Smirnov*), teriam de ser analisados através de testes não-paramétricos. Apesar de os dados relativos ao factor *Gestor macro* serem normais, não faria sentido analisá-los de forma distinta dos restantes, uma vez que é pretendido realizar uma avaliação global destes resultados, pelo que também neste caso foram utilizados os testes anteriores.

Para a realização de ambos os testes foi seleccionada a opção *two-tailed*, uma vez que a questão de pesquisa à qual estas análises pretendem responder não indica uma direcção específica sobre o impacto das variáveis independentes na valorização de competências (Field 2005).

Para analisar a existência de relações entre as variáveis independentes de carácter ordinal e a valorização de competências de GRH recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman*. Mais uma vez, esta escolha teve por base a distribuição não normal dos dados. Nesta análise foram apenas integradas 4 variáveis relativas à empresa (número de trabalhadores, idade, volume de negócios e dimensão do departamento de RH) e 2 relativas ao respondente (idade e antiguidade), uma vez que apenas estas tinham características ordinais, condição fundamental para a realização da correlação. Para a realização desta análise, seguindo a lógica dos testes anteriores, foi seleccionado um teste *two-tailed*.

Na tabela 10 são apresentados os resultados relativos às diferenças na valorização de competências de GRH com base nas variáveis de caracterização da empresa. Em cada célula são apresentados, para cada variável da empresa e para todos os factores e o valor global, os resultados dos testes realizados (representados pela letra U para o teste de Mann-Whitney e pela letra H para o teste de Kruskal-Wallis), os graus de liberdade (no caso do teste de Kruskal-Wallis), a informação relativa à significância do valor obtido e o valor de significância exacto.

Tabela 10 – Resultados dos testes de diferença de médias para as variáveis de caracterização da empresa

Variável	Gestor macro	Gestor soft	Gestor micro	Valor Global
Número de trabalhadores	H(3)=3.49, <i>ns</i> (p=0.32)	H(3)=3.68, <i>ns</i> (p=0.30)	H(3)=4.18, <i>ns</i> (p=0.24)	H(3)=3.36, <i>ns</i> (p=0.34)
Idade da empresa (Recodificada)	H(2)=0.09, <i>ns</i> (p=0.64)	H(2)=5.13, p<0.1 (p=0.08)	H(2)=4.49, <i>ns</i> (p=0.11)	H(2)=3.45, <i>ns</i> (p=0.18)
Âmbito de actuação	H(2)=0.48, <i>ns</i> (p=0.79)	H(2)=0.54, <i>ns</i> (p=0.76)	H(2)=0.07, <i>ns</i> (p=0.97)	H(2)=0.18, <i>ns</i> (p=0.91)
Volume de negócios	H(3)=3.35, <i>ns</i> (p=0.34)	H(3)=5.25, <i>ns</i> (p=0.15)	H(3)=0.60, <i>ns</i> (p=0.90)	H(3)=2.88, <i>ns</i> (p=0.41)
Subsector actividade preferencial (Recodificada)	H(2)=7.47, p<0.05 (p=0.02)	H(2)=2.16, <i>ns</i> (p=0.34)	H(2)=4.62, p≤0.1 (p=0.10)	H(2)=6.58, p<0.05 (p=0.04)
Existência de departamento RH	U=1305.5, <i>ns</i> (p=0.61)	U=1327.0, <i>ns</i> (p=0.70)	U=1204.5, <i>ns</i> (p=0.24)	U=1348.5, <i>ns</i> (p=0.82)
Dimensão departamento RH (Recodificada)	H(2)=1.02, <i>ns</i> (p=0.60)	H(2)=2.03, <i>ns</i> (p=0.36)	H(2)=2.69, <i>ns</i> (p=2.61)	H(2)=1.41, <i>ns</i> (p=0.50)
A quem reporta departamento RH (Recodificada)	U=222.5, <i>ns</i> (p=0.26)	U=274.0, <i>ns</i> (p=0.88)	U=244.0, <i>ns</i> (p=0.47)	U=244.0, <i>ns</i> (p=0.47)
Existência processo mudança	U=1278.0, <i>ns</i> (p=0.93)	U=1288.0, <i>ns</i> (p=0.98)	U=1274.0, <i>ns</i> (p=0.91)	U=1238.0, <i>ns</i> (p=0.72)

Pela análise da tabela é possível verificar que são encontrados apenas 2 valores significativos se for considerado um nível de significância de 0.05 (na variável “Subsector de actividade preferencial” para o factor *Gestor macro* e para o valor global). Porém, se o valor de significância for alargado a 0.1, são encontrados mais 2 valores que indicam a existência de significância nas diferenças estudadas (na variável “Subsector de actividade preferencial” para o factor *Gestor micro* e na variável “Idade da empresa” para o factor *Gestor soft*).

Como em ambos os casos, as diferenças foram indicadas pela realização de testes de *Kruskal-Wallis*, não é possível através destes dados conhecer onde estas efectivamente se situam. Para tal, procedeu-se à realização de testes *post hoc*, mais precisamente à realização de testes de *Mann-Whitney*, comparando todas as categorias das variáveis onde surgiram diferenças significativas duas a duas. Neste processo, de forma a reduzir o erro provocado pela realização de uma grande quantidade dos testes anteriores, dividiu-se o valor do alfa utilizado pelo número de testes realizados, de

forma a garantir que este erro não fosse superior ao valor do alfa definido (Field 2005). Este valor, não constituindo o único elemento para análise foi, ainda assim, considerado.

Os resultados da realização dos testes de *Mann-Whitney* permitiram, deste modo, indicar onde se situavam as diferenças encontradas. Para a variável “Subsector de actividade preferencial” e para testar o seu impacto no factor *Gestor macro*, os dados indicaram que a categoria *Construção tradicional* não diferia significativamente da categoria *Outro*, $U=797.5$, *ns* ($p=0.45$); a categoria *Obras rodoviárias* (*mean rank*: 39.0) diferia significativamente da categoria *Construção tradicional* (*mean rank*: 25.6), $U=186.5$, $p<0.05$ ($p=0.006$); *Obras rodoviárias* (*mean rank*: 37.9) diferia também significativamente da categoria *Outro* (*mean rank*: 27.6), $U=239.5$, $p<0.05$ ($p=0.038$). Os resultados do impacto desta variável no factor *Gestor micro* indicaram, mais uma vez a não existência de diferenças significativas entre a categoria *Construção tradicional* e a categoria *Outro*, $U=843.0$, *ns* ($p=0.73$); indicaram a existência de diferenças significativas entre as categorias *Construção tradicional* (*mean rank*: 26.5) e *Obras rodoviárias* (*mean rank*: 36.8), $U=224.0$, $p<0.05$ ($p=0.03$); existiram também diferenças significativas entre as categorias *Obras rodoviárias* (*mean rank*: 36.8) e *Outro* (*mean rank*: 28.0), $U=258.5$, $p<0.05$ ($p=0.08$). Por fim, para o valor global, voltaram a não surgir diferenças significativas entre as categorias *Construção tradicional* e *Outro*, $U=842.0$, *ns* ($p=0.72$); surgiram diferenças significativas entre as categorias *Construção tradicional* (*mean rank*: 25.9) e *Obras rodoviárias* (*mean rank*: 38.1), $U=202.0$, $p<0.05$ ($p=0.01$) e entre as categorias *Obras rodoviárias* (*mean rank*: 38.3) e *Outro* (*mean rank*: 27.4), $U=232.5$, $p<0.05$ ($p=0.03$). Também a variável “Idade da empresa” demonstrou ter um impacto significativo no factor *Gestor soft*. Aqui, as categorias *11-20 anos* (*mean rank*: 54.6) e *Mais de 20 anos* (*mean rank*: 46.8) não apresentaram diferenças significativas, $U=915.5$, *ns* ($p=0.20$), bem como as categorias *Menos de 10 anos* (*mean rank*: 26.0) e *Mais de 20 anos* (*mean rank*: 37.8), $U=172.0$, *ns* ($p=0.13$). Surgiram, porém, diferenças significativas entre as categorias *Menos de 10 anos* (*mean rank*: 12.8) e *11-20 anos* (*mean rank*: 23.6), $U=66.0$, $p<0.05$ ($p=0.02$).

Porém, se for tida em consideração a divisão do valor de significância pelo número de testes *post hoc* realizados (neste caso 3), o valor de significância a considerar deve ser de 0.017, se for tido em consideração o valor de significância de 0.05, e de 0.033, se for tido em consideração o valor de significância de 0.1. Neste caso, as análises relativas à variável “Idade da empresa” torna-se significativas para as

categorias *Menos de 10 anos* e *11-20 anos*, considerando um valor de significância de 0.033. Relativamente à variável “Subsector de actividade preferencial” são significativas, neste caso, apenas as diferenças entre as categorias *Construção tradicional* e *Obras rodoviárias* para o factor *Gestor macro* e para o valor global (para um valor de significância de 0.017) e para o factor *Gestor micro* (para um valor de significância de 0.033).

Na tabela 11 são apresentados os resultados relativos às diferenças na valorização de competências de GRH com base nas variáveis de caracterização do respondente. A informação contida nesta tabela é semelhante à integrada na tabela 10.

Tabela 11 – Resultados dos testes de diferença de médias para as variáveis de caracterização do respondente

Variável	Gestor macro	Gestor soft	Gestor micro	Valor Global
Idade do respondente	H(3)=4.74, <i>ns</i> (p=0.19)	H(3)=2.24, <i>ns</i> (p=0.52)	H(3)=3.66, <i>ns</i> (p=0.30)	H(3)=3.78, <i>ns</i> (p=0.29)
Antiguidade na empresa	H(4)=3.30, <i>ns</i> (p=0.51)	H(4)=2.19, <i>ns</i> (p=0.70)	H(4)=2.92, <i>ns</i> (p=0.57)	H(4)=2.76, <i>ns</i> (p=0.60)
A quem reporta respondente (Recodificada)	U=861.0, <i>ns</i> (p=0.40)	U=884.0, <i>ns</i> (p=0.50)	U=860.0, <i>ns</i> (p=0.39)	U=833.5, <i>ns</i> (p=0.29)
Habilitações literárias (Recodificada)	U=1272.0, <i>ns</i> (p=0.97)	U=1192.0, <i>ns</i> (p=0.57)	U=1244.5, <i>ns</i> (p=0.82)	U=1263.5, <i>ns</i> (p=0.92)
Área de especialização (Recodificada)	H(4)=7.33, <i>ns</i> (p=0.12)	H(4)=1.71, <i>ns</i> (p=0.79)	H(4)=2.34, <i>ns</i> (p=0.67)	H(4)=5.17, <i>ns</i> (p=0.27)

Pela análise da tabela 11 é possível verificar que em nenhuma das variáveis de caracterização do respondente foi encontrada qualquer diferença significativa na valorização de competências de GRH.

Foi, ainda, estudada a existência de relação entre as variáveis da empresa e do respondente de carácter ordinal e a valorização de competências (os 3 factores e o valor global), através da realização do coeficiente de correlação de *Spearman*. Os resultados das correlações existentes entre as variáveis de caracterização estudadas e os factores e o valor global de valorização de competências são apresentados na tabela 12. Nas

células é apresentado o coeficiente de correlação entre as variáveis e o seu nível de significância.

Tabela 12 – Resultados das correlações entre as variáveis de caracterização estudadas e os factores e valor global de valorização de competências

Variável	Gestor macro	Gestor soft	Gestor micro	Valor Global
Número de trabalhadores	-0.02, <i>ns</i> (p=0.84)	-0.02, <i>ns</i> (p=0.85)	0.08, <i>ns</i> (p=0.44)	0.01, <i>ns</i> (p=0.96)
Idade Empresa	-0.04, <i>ns</i> (p=0.68)	-0.01, <i>ns</i> (p=0.88)	0.01, <i>ns</i> (p=0.92)	-0.03, <i>ns</i> (p=0.78)
Volume de negócios	-0.13, <i>ns</i> (p=0.17)	-0.03, <i>ns</i> (p=0.80)	-0.05, <i>ns</i> (p=0.62)	-0.08, <i>ns</i> (p=0.42)
Dimensão departamento RH	0.13, <i>ns</i> (p=0.32)	0.18, <i>ns</i> (p=0.18)	0.21, <i>ns</i> (p=0.11)	0.15, <i>ns</i> (p=0.25)
Idade Respondente	-0.07, <i>ns</i> (p=0.46)	-0.13, <i>ns</i> (p=0.18)	-0.18, p<0.1 (p=0.07)	-0.12, <i>ns</i> (p=0.23)
Antiguidade Respondente	-0.09, <i>ns</i> (p=0.35)	-0.12, <i>ns</i> (p=0.21)	-0.10, <i>ns</i> (p=0.30)	-0.13, <i>ns</i> (p=0.19)

Pela análise da tabela 12 é possível verificar que, considerando um nível de significância de 0.1, se verifica a existência de uma relação significativa entre a variável “Idade do respondente” e o factor *Gestor micro*. É, no entanto, relevante considerar o baixo valor desta correlação (0.18), que indica uma relação (ainda que significativa) fraca entre as variáveis.

6. DISCUSSÃO

Este capítulo dirige-se à discussão dos resultados obtidos e encontra-se dividido segundo a lógica adoptada no capítulo anterior.

6.1 Discussão da descrição da amostra

No que se refere às variáveis relativas às características da empresa, é possível verificar que o panorama das empresas que responderam a este estudo é constituído, essencialmente por pequenas empresas, integrando 10 a 49 trabalhadores (48.6%), o que é congruente com o panorama das empresas do SCCI, no qual estas predominam (Baganha, Marques & Góis 2001). Através da definição de micro, pequenas e médias empresas disponível no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, seria expectável uma maior correspondência entre os valores de volume de negócios apresentados e a dimensão das empresas do que os ocorridos, havendo uma ligeira tendência para os valores de volume de negócios serem inferiores ao esperado. As empresas da amostra têm genericamente uma antiguidade considerável, existindo mais de metade há mais de 20 anos (59.5%) e apenas uma minoria há 10 anos ou menos (7.2%). Estes dados podem indicar, eventualmente, a saturação deste mercado nas últimas décadas. Uma grande maioria de empresas tem como subsector de actividade preferencial a Construção tradicional (41.5%), seguindo o expectável, dado este constituir o subsector genérico e de base para as actividades deste sector. Praticamente metade das empresas têm um âmbito de actuação nacional (47.7%), tendo sido o âmbito internacional a apresentar a menor frequência de respostas (22.0%). Apesar de, ainda assim, o número de empresas de âmbito internacional ser considerável, tendo em conta as dimensões das empresas da amostra e os valores de volume de negócios apresentados, poder-se-ia esperar o surgimento de uma maior frequência de internacionalização. Porém, as empresas que se encontram a trabalhar em países estrangeiros fazem-no já, na sua maioria, num âmbito algo alargado, encontrando-se uma grande maioria em mais do que um país (73.9%) e mesmo um grupo com alguma expressão em mais de 5 países (17.4%). Os locais mais apontados para a internacionalização são África, seguido da União Europeia, provavelmente dadas as oportunidades oferecidas pelo primeiro para este sector e a proximidade geográfica do segundo. De salientar, o peso significativo, nas empresas de âmbito regional, das regiões do Norte e Centro do país, o que espelha o panorama das

empresas do sector, maioritariamente situadas nestes locais (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011).

A maioria das empresas da amostra possui um departamento de RH (54.1%). Porém, neste contexto, este dado deve ser analisado com algum cuidado. Uma vez que o estudo se dirigia abertamente a questões referentes à área de RH, é possível que tivesse existido um maior interesse pela resposta ao mesmo por parte das empresas que possuíssem este departamento, o que pode ter levado à ocorrência de um viés na amostra no sentido de incorporar uma maior frequência destas empresas. Ainda assim, o valor apresentado neste estudo é bastante inferior aos dados obtidos por Cabral-Cardoso (2004) relativamente a esta questão (71.5%). A interpretação destes dados deve ter, também, subjacente a noção, porém, de que o estudo anterior se dirigiu a empresas de maior dimensão, as quais integram com maior probabilidade departamento de RH. No presente estudo, é de salientar a pequena dimensão dos mesmos. Metade integram apenas 1 pessoa, somente 10% das empresas possuem departamentos com uma dimensão superior a 5 pessoas e nenhuma possui um departamento com mais de 20 pessoas. Porém, dado que a maioria das empresas não possui uma dimensão elevada, é possível perceber que o departamento de RH, embora na maioria dos casos tenha ainda pouca expressão, noutros possui já uma dimensão algo significativa, o que sugere uma valorização diferenciada do mesmo nas empresas do sector. A existência de apenas uma pessoa a integrar este departamento pode indicar, eventualmente, a não exclusividade na função de RH, conforme parece ser comum em Portugal (Gomes et al. 2008). É, ainda, de salientar que em cerca de três quartos das empresas (78.3%), o departamento de RH reporta directamente ao responsável máximo ou conselho de administração da empresa.

No que respeita às variáveis relativas à caracterização do respondente, e iniciando pela questão relativa a quem este reporta, é possível perceber que a frequência (a nível percentual) de respondentes que reportam directamente ao conselho de administração ou responsável máximo da empresa (76.1%) é bastante semelhante à que surgiu na questão similar relativamente ao departamento de RH. Isto parece demonstrar uma atribuição de importância semelhante e elevada aos departamentos de RH nas empresas e aos elementos desta área que responderam ao questionário. No entanto, os dados podem, também, espelhar, mais uma vez, situações de não exclusividade na função de RH. Dadas as pequenas dimensões da maioria das empresas, em muitas delas é possível que um elemento, com um nível hierárquico elevado, realize várias tarefas,

constituindo a área de RH uma delas e não tendo esta, obrigatoriamente, um peso preponderante nas actividades do dia-a-dia.

Relativamente à idade do respondente, é possível afirmar a existência de um número de respostas considerável em todas as categorias. A maioria, no entanto, tem entre 31 a 40 anos (43.2%) e apenas uma pequena parte mais de 50 (10%), o que indica que os elementos que integram esta área no sector são, tendencialmente, mais jovens. A antiguidade dos respondentes nas empresas apresentou uma distribuição bastante uniforme, apenas com excepção das opções dos extremos (mais de 20 anos e, principalmente, menos de 2 anos). De uma forma geral, no entanto, a antiguidade dos elementos que executam a área de RH nas empresas é considerável. As suas habilitações literárias são, na sua grande maioria, de nível superior (66.0%). Surgiu, ainda, uma percentagem notável de respostas para a categoria ensino secundário (29.5%), o que poderá, eventualmente, indicar, a contratação de técnicos com especialização de nível secundário em áreas como a contabilidade. Em termos de área de especialização, destaca-se visivelmente a área de Estudos empresariais (23.4%), seguida, com bastante menor peso, pelas áreas de Contabilidade (15.9%) e Engenharia (15.0%). O destaque da área de engenharia, neste contexto, é facilmente perceptível dado o tipo de empresas que integram o estudo. É, ainda, notória a elevada frequência de elementos a realizar funções na área de RH sem qualquer tipo de especialização (16.8%). De uma forma genérica, é possível concluir que os dados relativos às características dos respondentes se assemelham, de uma forma geral, aos obtidos por Cabral-Cardoso (2004) no seu estudo sobre a função de RH em Portugal. Esta semelhança indica uma proximidade entre as características dos elementos integrantes da área de RH no SCCI e as características destes elementos no panorama nacional de todos os sectores de actividade.

Entre 2009 e 2011, num acentuado conjunto de empresas do sector, ainda que minoritário, ocorreram processos de mudança (39.4%). Nestas são descritos, maioritariamente, *processos de certificação* (n=27), seguidos em menor escala por *mercados* (n=16) e *sistemas de informação* (n=16), após os quais surge *tipo de obras a concorrer* (n=11). Em poucas empresas ocorreu mudança de *produtos* (n=7) e apenas em 2 houve uma mudança do *subsector de actividade*. Numa grande maioria dos casos, a mudança foi essencialmente fruto de uma decisão interna e ocorreu em toda a empresa. A mudança em termos de *processos de certificação* constitui uma exigência apresentada às empresas nos últimos anos, sendo portanto facilmente explicável a sua

ocorrência. O mesmo acontece com a alteração de *mercados*, possivelmente devido às exigências de internacionalização sentidas neste sector nos últimos tempos como forma de sobrevivência. Relativamente aos *sistemas de informação*, devido às mudanças tecnológicas que actualmente ocorrem de forma constante (e.g. Ulrich et al. 2008), é possível pressupor a sua necessidade contínua. A mudança do *tipo de obras a concorrer* pode relacionar-se com a diminuição de ofertas de obras públicas que ocorreu neste sector, obrigando a uma alteração das preferências das empresas que investiam neste nicho de mercado.

6.2 Discussão da análise de valorização de competências de GRH (Objectivo 1)

Previamente a responder ao objectivo ao qual esta componente da discussão é dirigida, é importante efectuar algumas considerações relativas ao instrumento usado para recolher os dados nos quais ela se baseia. A ACP realizada para além de permitir a redução do número de itens a um menor número de dimensões, foi também essencial para testar a adequação do questionário, aspecto fundamental, neste contexto, dada a inexistência de validação anterior ao mesmo. A validação foi efectuada através do cálculo do coeficiente de alfa de Cronbach (total e com a retirada de cada item) e da análise dos coeficientes de correlação inter-item e item-total. Os bons resultados obtidos a partir destas análises permitiram assegurar a fiabilidade (através do cálculo do alfa de Cronbach), a validade convergente (através do cálculo da correlação inter-item) (Hill & Hill 2009) e uma forte ligação de cada item com o factor em que se integra (com a correlação item-total), no questionário. Foi, ainda, possível verificar a existência de uma boa validade de conteúdo (Hill & Hill 2009), conforme será possível perceber de forma mais detalhada no parágrafo seguinte.

A ACP realizada neste estudo demonstrou a existência de um agrupamento dos itens com um pressuposto teórico muito próximo ao do modelo original. Apesar de terem sido extraídos apenas 3 factores (o que contrasta com os 6 do modelo de Ulrich em 2007), a inclusão dos itens nestes seguiu, quase sempre, a lógica da sua integração nos domínios a partir dos quais a sua construção foi inspirada. Muitos itens construídos com base num domínio do modelo original agruparam em conjunto. A esta regra, porém, observaram-se algumas excepções. Os itens relativos ao domínio *Talent manager/ Organization designer* agruparam em factores separados. Ainda assim, fizeram-no, genericamente, agrupando num factor aspectos relativos à comunicação e

noutro os aspectos referentes ao desenho da organização (mesmo no modelo original, é visível pelo nome do domínio que este integrava aspectos distintos que tinham agrupado em conjunto). O mesmo ocorreu nos itens relativos ao domínio *Culture and change steward*, cuja ACP deste estudo distinguiu os aspectos da cultura e da mudança. Esta distinção ocorreu também no HRCS de 1997, tendo estas áreas sido agrupadas em conjunto apenas desde o estudo de 2002 (Ulrich et al. 2008). Os 3 itens que se optou por não considerar neste estudo tinham relação com os dois domínios anteriores e com o domínio *Operational Executor*. Estes constituíram as grandes excepções ao que foi referido anteriormente. Foi a sua desintegração a nível teórico nos factores nos quais agruparam que, inicialmente, motivou a consideração da sua retirada. Esta, no entanto, não foi prosseguida sem ter sido testada a vantagem da sua exclusão ao nível da fiabilidade do questionário.

Para responder ao primeiro objectivo deste estudo e, mais precisamente, à questão “Será que existe uma boa valorização de competências de GRH nas empresas do SCCI?”, foram analisadas as médias obtidas em cada factor e itens e a variância explicada.

Através da análise da variância explicada, é possível observar que o factor que explica a maior parte desta é o *Gestor macro*, seguido do *Gestor soft* e, por fim, o *Gestor micro*. Desta forma, percebe-se que é o factor *Gestor macro* o que tem um maior impacto explicativo nos valores globais de valorização de competências.

Apesar de não ter sido possível comparar estatisticamente as diferenças de médias obtidas, é viável, ainda assim, fazer uma análise não estatística a estas. Pela observação das médias dos factores e dos itens, os resultados indicam uma boa valorização das competências de GRH nestas empresas. Estes dados, parecem, desta forma, confirmar a tendência de maior valorização da função de RH indicada na literatura (Brockbank & Ulrich 2005; Ulrich & Eichinger 1998).

O factor *Gestor soft* destaca-se pela sua média ser bastante mais elevada, apresentando os restantes médias semelhantes, com o factor *Gestor macro*, ainda assim, a apresentar um valor inferior ao do factor *Gestor micro*. Isto indica, de forma genérica, que a maior valorização de competências se foca em aspectos relativos a ser respeitado, activo, ter boas competências de comunicação e de intervenção na cultura da organização.

Pela observação dos itens, é possível destacar a inclusão dos 5 itens mais valorizados no factor *Gestor soft*. Estes referem-se à valorização de aspectos como ser

respeitado, activo, respeitar valores e ética, ser capaz de construir relações de confiança e garantir a correcta percepção das mensagens da empresa. Para além dos anteriores, os itens que apresentaram maior grau de valorização são relativos a ter franqueza para expressar opiniões, promover comunicação intra-organizacional, ajudar a formar uma cultura e torná-la compreensível aos elementos da organização (integrados no factor *Gestor soft*), possuir uma perspectiva estratégica da empresa e ajudar a construir e colocar em prática estratégias (integrados no factor *Gestor macro*) e executar aspectos administrativos de gestão de pessoas, como processamento de salários ou questões legais (integrado no factor *Gestor micro*).

Deste modo, de forma genérica, os aspectos mais valorizados dirigem-se a características do profissional enquanto pessoa (ser respeitado, activo, íntegro, ter coragem para expressar opiniões), a ter competências de relacionamento interpessoal, a ter boas capacidades de comunicação, a ser capaz de apoiar a construção de uma cultura e torná-la perceptível, a ter uma perspectiva estratégica e apoiar na construção e implementação de estratégias e a realizar aspectos administrativos de GRH

Pelo contrário, entre os aspectos menos valorizados encontram-se a capacidade de promover a adequação das acções e crenças à cultura empresarial e de executar aspectos estratégicos (como planeamento de carreiras) e operacionais (como registo de informação e indicadores) de gestão de pessoas. Estes aspectos correspondem aos itens retirados após a realização da ACP e que, deste modo, não são reflectidos nos valores finais dos factores. Para além destes, destacaram-se neste sentido aspectos relativos a capacidade de facilitação da mudança, de promoção de alinhamento vertical com a estratégia da empresa e de conhecimento da envolvente ambiental e da concorrência da empresa. Estes aspectos integram-se nos factores *Gestor macro* e *Gestor micro*.

Por fim, são moderadamente valorizadas capacidades de persuasão na comunicação, de realização de aspectos técnicos de GRH (como recrutamento ou formação) e de utilização de novas tecnologias, conhecimento do cliente, das várias áreas do negócio e da forma como a empresa gera valor e a capacidade de realização de práticas de orientação para o cliente (como ajustar recursos empresariais às necessidades destes e ajudar a garantir a sua fidelização). Estes aspectos distribuem-se por todos os factores.

Do anterior, é possível verificar algumas tendências específicas. Os aspectos relativos a características pessoais, relações interpessoais e comunicação demonstram uma grande valorização. Estes dados respondem directamente e de forma afirmativa à

questão de pesquisa colocada “Será que as empresas do SCCI atribuem maior valorização a competências relativas a características pessoais do profissional de RH, a comunicação e a capacidades interpessoais?”. Para além destes, outras tendências indicam respostas dirigidas à indagação acerca das distintas valorizações de competências. Neste sentido, um aspecto a salientar é que, apesar de serem valorizadas competências relativas à cultura e à estratégia, há uma baixa valorização das questões de alinhamento vertical com qualquer uma delas. Estes dados sugerem que, apesar de serem valorizados os aspectos dirigidos à implementação das anteriores, falha a valorização dos aspectos inerentes ou das bases fundamentais para o sucesso da sua criação, implementação e desenvolvimento. Neste sentido, é possível considerar que os resultados deste estudo parecem indicar que as empresas se encontram, ainda, num estágio intermédio de valorização deste tipo de competências e, possivelmente, da sua execução. A orientação para o cliente é moderada e, apesar de o conhecimento acerca destes, das áreas de negócio e da forma como a empresa gera valor serem moderadamente valorizadas, já o conhecimento da envolvente e da concorrência o são pouco, o que remete novamente para os aspectos estratégicos. Também a execução de aspectos estratégicos de GRH teve uma pequena valorização. O mesmo acontece com os operacionais, demonstrando os técnicos uma valorização moderada e os administrativos uma boa valorização. Estes podem indicar, eventualmente, uma grande relevância das questões legais em Portugal. É moderadamente valorizada a compreensão e capacidade de utilização de novas tecnologias e pouco valorizada a capacidade de facilitar a ocorrência de mudança.

Mais uma vez, verificou-se uma similaridade entre os resultados obtidos neste estudo e os descritos no HRCS de 2007. Estes indicam, pela observação das médias dos valores de competência percebidos e da realização de análises de regressão para estudar o impacto dos vários domínios no desempenho pessoal percebido e de negócio, que o domínio *Credible activist* tem maior atribuição de competência (*score* médio entre 4 e 5) e maior impacto em ambos os desempenhos. A este seguem-se, em todos os casos, *Culture and Change Steward* e *Talent manager/ Organization designer* e na avaliação do impacto nos desempenhos *Strategy architect*. Os dados do HRCS de 2007 indicam, ainda, que no caso específico da *construction industry* (área de actividade correspondente ao SCCI em Portugal), *Credible activist* era o domínio com maior atribuição de competência, seguido de *Talent manager/ organization designer* e *Operational executor* (Ulrich et al. 2008). Fazer um paralelo entre dados obtidos no

HRCS e os observados neste estudo exige o cuidado de compreender que os objectivos subjacentes a ambos são distintos. Enquanto o HRCS pretendeu perceber a competência dos profissionais de RH e o seu impacto no desempenho individual e de negócio, este estudo pretende compreender a valorização atribuída pelas empresas a essas competências. Ainda assim, é relevante salientar que, em todos os casos, se verificou uma preponderância dos mesmos domínios. No presente estudo, o factor que demonstrou maiores níveis de valorização (*Gestor soft*) integra, na sua maioria, itens de competência construídos com base no domínio *Credible activist*, sendo os restantes alusivos aos domínios *Culture and Change Steward* e *Talent manager/ Organization designer*, precisamente os domínios mais valorizados no HRCS. Para além disso, os resultados do HRCS indicam que, no domínio *Credible activist*, o factor *Delivering results with integrity* demonstrou os valores mais elevados nas 3 áreas de estudo referidas anteriormente (Ulrich et al. 2008). Foi também com base neste factor que foi desenvolvido o item mais valorizado neste estudo (item 3). À semelhança existente entre os resultados apresentados nos estudos apenas se verifica uma excepção, que respeita à menor valorização atribuída à cultura no sector em estudo, no HRCS.

Duas tendências são apontadas na realização do HRCS ao longo dos anos. Estas referem-se à tendência crescente (ainda que moderada) de ênfase no papel de contribuição estratégica da GRH (Ulrich et al. 2008) e à perda de relevância, enquanto preditor de competência do profissional de RH, da compreensão do negócio (*business knowledge*) a partir de 2002 (Ulrich et al. 2007). Relativamente à compreensão do negócio, também Blancero, Boroski e Dyer (1996), no estudo realizado na *Eastman Kodak*, e Han et al. (2006) indicaram a menor importância e menor impacto na eficácia percebida de RH desta competência. Estes dados ocorrem num sentido contraditório face à literatura genérica que defende que, no contexto de maior valorização da função de RH, aumentou a expectativa para criação de valor por parte dos profissionais de RH e que, neste âmbito é esperado que estes tenham conhecimento sobre os conceitos e práticas de GRH, bem como sobre o negócio (Brockbank & Ulrich 2005; Ulrich & Eichinger 1998). Neste estudo, todos os itens relativos a aspectos de conhecimento do negócio (tanto a nível interno como externo) tiveram valorizações baixas ou moderadas, indicando, no mesmo sentido dos estudos anteriores, uma valorização relativamente menor destas competências.

No que concerne à contribuição estratégica, esta tendência crescente segue o aspecto fortemente referido na literatura de GRH da uma mudança na função de um

papel administrativo para um mais estratégico (e.g. Beer 1997). Neste sentido, alguns autores referem a ocorrência de um aumento do papel da GRH na estratégia de negócio (Lawler III & Mohrman 2003) enquanto outros referem que esta mudança tem sido lenta (Haines III & Lafleur 2008). Vários estudos integram a estratégia nas competências estudadas obtendo resultados distintos face a esta. Lawler III e Mohrman (2000, 2003) indicaram o impacto benéfico do foco em estratégia, desenho e mudança organizacional. No entanto, dados de Conner e Ulrich (1996) indicam, em termos de qualidade dos profissionais de RH e de desempenho dos papéis, que os *scores* superiores ocorriam para os papéis de *employee champion* e *administrative expert*, e menores para os papéis de *change agent* e *strategic partner*. Neste estudo, tal como ocorre nos precedentes e na literatura, as competências estratégicas apresentam resultados distintos. Neste contexto, é também referida a tendência do julgamento da função de RH por parte da gestão de topo pela sua eficácia administrativa (Beer 1997). Pela análise das competências mais valorizadas, os dados deste estudo não parecem confirmar esta consideração.

Relativamente a competências de mudança, os dados anteriores de Conner e Ulrich (1996) indicam a pouca relevância e desempenho das competências de gestão de mudança e cultura (*change agent*), dados contrários aos obtidos por Caldwell (2003) que destacou este papel como um dos mais significativos dos profissionais de RH. Os dados do presente estudo são, neste caso, congruentes com os do primeiro, dada a pouca valorização deste aspecto.

Por fim, Boselie e Pauwee (2005) e Brockbank e Ulrich (2009) estabelecem algumas predições para a função de RH. Ambos sugerem um aumento da importância do domínio *strategic contribution* – incidindo os primeiros particularmente nas competências de implementação de mudança rápida e os segundos em mais conhecimento das actividades de criação de riqueza nas empresas e das realidades externas – e a diminuição do tempo gasto nas actividades transaccionais de GRH. Os segundos indicam, ainda, maior foco externo. Os dados deste estudo não parecem, genericamente, confirmar estas predições, na medida em que encontra dados diversos quanto à valorização da contribuição estratégica, com pouca valorização de competências de mudança e de conhecimento da envolvente e valorização moderada das relativas a conhecimento de criação de valor nas empresas. A valorização de um foco dirigido ao exterior também não é especialmente elevada, o mesmo acontecendo com as

actividades transaccionais, o que pode indicar que a sua execução não é o factor primordial, por excelência, para o desempenho da função.

Noutra perspectiva, é também possível efectuar algumas considerações analisando certas características do sector. Sendo este particularmente afectado pela conjuntura económica (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011), seria possivelmente expectável que fossem mais valorizados aspectos relativos à mudança (dado a anterior ser mutável) e ao conhecimento da envolvente (nomeadamente ao conhecimento da envolvente económica em si mesma). No entanto, isto não foi verificado. Neste sentido, ou as empresas do SCCI não estão centradas em responder às variações da conjuntura económica através da valorização deste tipo de competências ou não esperam que os profissionais de RH desempenhem um papel activo neste processo de resposta.

A valorização de competências relativas a características pessoais, relações inter-pessoais e comunicação, para além de seguirem o que seria expectável dados os indicadores da literatura internacional e das características da GRH em Portugal, podem ter-se tornado relevantes, de uma forma específica neste contexto, devido à situação de recessão vivida no sector (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011) Deste modo, pode ser, neste momento, particularmente importante focar no empenhamento dos colaboradores e clima organizacional o que pode ser potenciado, eventualmente, pela posse das competências anteriores.

Também, o grande número de empresas que integra este sector (Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011) faz pressupor que nele se apresente como relevante o aspecto da concorrência. Ainda assim, o conhecimento da concorrência foi uma competência pouco valorizada neste contexto. Mais valorizados (ainda que moderadamente), no entanto, foram os aspectos de orientação para o cliente, o que pode demonstrar que neste sector a resposta para a alargada concorrência possa passar mais preferencialmente por este aspecto.

Por fim, o sector é caracterizado por elevados níveis de *turnover* (Baganha, Marques & Góis 2001). Este aspecto pode justificar a elevada valorização dos aspectos administrativos de GRH (particularmente quando comparados com os aspectos técnicos, operacionais e estratégicos) na medida em que estes integram o tratamento de questões legais. O baixo nível de formação ministrada (Baganha, Marques & Góis 2001) parece ser congruente com os apenas moderados níveis de valorização dos aspectos técnicos de GRH.

Ainda, os dados relativos ao contexto português de GRH indicam uma alteração para um papel mais proactivo e de maior envolvimento na estratégia da organização, uma maior valorização de colaboradores activos e um aumento da frequência de comunicação directa e individualizada com os colaboradores (Gomes et al. 2008). Estes aspectos foram, de uma forma genérica, confirmados neste estudo. Ser activo foi, efectivamente, um dos aspectos mais valorizados. A existência de um maior envolvimento na estratégia da organização por parte dos profissionais de RH pode ser também verificada pela boa valorização atribuída às competências de posse de uma perspectiva estratégica e de apoio na sua construção e implementação por parte destes profissionais. No que respeita à comunicação com os colaboradores, este estudo indicou também os aspectos relativos à comunicação intra-organizacional como constituindo alguns dos mais valorizados.

Tal como foi referido, a importância atribuída em Portugal ao empenhamento (Cabral-Cardoso 2004) e às relações interpessoais (Cabral-Cardoso 2006) pareceu ter tido eco nos resultados deste estudo. Muitas das competências mais valorizadas (como aspectos característicos do gestor de RH, cultura, comunicação e relações interpessoais) podem ser, eventualmente, funcionais para a melhoria dos níveis de empenhamento e as questões relativas a relações interpessoais encontram-se, efectivamente, entre as mais valorizadas neste contexto.

Porém, os dados obtidos neste estudo apresentam menor congruência com alguns dos obtidos por Moreira (2008). Essencialmente, o autor indica que as empresas portuguesas atribuem pouca importância à GRH, o que é contrariado neste estudo pela boa valorização das competências de GRH. Neste sentido, é possível que estas diferenças tenham surgido por ser possível valorizar competências de GRH sem que a isto esteja obrigatoriamente associada a valorização da função em si. Ainda, o autor classificou a função de RH como sendo essencialmente administrativa, o que é parcialmente confirmado neste estudo (dado que os aspectos administrativos de GRH são bastante valorizados neste contexto) mas não inteiramente (uma vez que outros aspectos que podem ser classificados como tal – como é o caso dos aspectos operacionais ou técnicos de GRH – foram medianamente ou pouco valorizados). Também aqui, o facto de os estudos se dirigirem a aspectos distintos (o que a função é vs o que é valorizado que o profissional seja capaz de fazer) pode explicar estas diferenças.

6.3 Discussão das análises multivariadas (Objectivo 2)

Por fim, a discussão pretende responder ao objectivo de distinguir e relacionar o grau de valorização de competências de GRH nas empresas do SCCI com base em características das empresas e dos profissionais de RH.

Os resultados desta componente do estudo em particular indicaram que apenas nas variáveis “Subsector de actividade preferencial” e, adoptando um nível de significância mais alargado, “Idade da empresa” ocorriam diferenças significativas na valorização de competências. Nenhuma das restantes variáveis provocou diferenças estatisticamente significativas.

No que concerne ao subsector de actividade preferencial, é possível verificar que é a categoria obras rodoviárias que provoca, essencialmente, as diferenças existentes (uma vez que é esta que se encontra presente em todas as diferenças significativas encontradas) e que esta se diferencia por atribuir maiores níveis de valorização de competência de GRH (o que foi observado através dos *mean ranks* apresentados) em todos os casos. Neste sentido, conclui-se que as empresas cujo subsector de actividade preferencial é obras rodoviárias valorizam significativamente mais as competências integradas nos factores *Gestor macro* (estratégia, negócio e mudança) e *Gestor micro* (gestão de pessoas, estrutura da empresa e tecnologias de informação) bem como as competências de GRH em geral. Uma explicação pode encontrar-se nalgumas especificidades desta área de actividade. Destas, é possível salientar a exigência de uma grande capacidade financeira e de posse de capacidade tecnológicas e humanas especializadas, o que pode justificar a diferenciação de valorização do factor *Gestor micro*, pela maior necessidade de estas empresas atentarem em aspectos de gestão de pessoas (como providenciar formação), dadas as necessidades de especialização. Apesar desta necessidade de especialização, a área caracteriza-se pelo seu tipo de obras menos diferenciadas (do que, por exemplo, no subsector Construção tradicional), pelo que, após a aquisição do *know-how* essencial, poderá existir, nestas empresas, maior disponibilidade para se focarem em capacidades relevantes, distintas das da área de execução em si. Esta característica pode explicar a maior valorização das competências de GRH, no geral, uma vez que a maior disponibilidade para alocar atenção nestas competências poderá levar a que lhes seja atribuída maior valorização. Por fim, estas empresas movimenta-se num nicho de mercado caracterizado por uma grande competitividade e pela existência de um conjunto mais limitado de clientes, tornando,

desta forma, ainda mais crucial neste contexto dirigir a actividade aos clientes e à sua manutenção. Estes aspectos podem justificar especialmente a maior valorização do factor *Gestor macro*, que, ao integrar questões relativas às realidades internas e externas ao negócio, à estratégia e, especificamente, a questões de orientação para o cliente e de conhecimento da concorrência, se torna especialmente relevante para responder a estas características.

Relativamente à variável “Idade da empresa”, através das análises *post hoc* foi apenas possível diferenciar estatisticamente as categorias Menos de 10 anos e 11-20 anos, indicando que as empresas com idade compreendidas entre 11 e 20 anos valorizam significativamente mais as competências integradas no factor *Gestor soft* (*Credible activist*, comunicação e cultura) do que as empresas com menos de 10 anos. As empresas com mais de 20 anos apresentaram também níveis de valorização deste factor bastante superiores aos das empresas com menos de 10 anos (ainda que estas diferenças não tenham sido significativas), embora um pouco inferiores aos das empresas com idade intermédia. No âmbito das teorias do ciclo de vida organizacional, por exemplo, Baird e Meshoulam (1988) indicaram que os primeiros momentos do ciclo de vida das empresas se caracterizam por atenção a um pequeno conjunto de actividades básicas de GRH e, posteriormente, pela existência de um departamento de RH com funções básicas. Nestes contextos, não é expectável que exista uma elevada atenção e valorização do tipo de competências integrado neste factor, não apenas por este se dirigir a aspectos eventualmente menos essenciais ao início da vida das empresas, mas também por elas poderem não ter ainda capacidade para os executar. Nas empresas com mais de 11 anos, como poderá já ocorrer uma consolidação dos processos iniciais, existe uma maior disponibilidade para se dirigirem aos aspectos contemplados no factor. Uma possível explicação para o decréscimo desta valorização nas empresas com mais de 20 anos pode encontrar-se na consideração de estes aspectos se encontrarem já de tal modo enraizados que a sua execução possa ser considerada natural e, por isso, não seja tão valorizada.

Através da análise das correlações, foi encontrada a existência de uma relação reduzida, ainda que com significado estatístico (se o nível de significância for alargado a 0.1), entre a idade do respondente e o factor *Gestor micro*. Dado que esta correlação apresenta um valor negativo, conclui-se que à medida que a idade do respondente aumenta, o grau de valorização deste factor diminui ou que à medida que a idade diminui o grau de valorização aumenta. No entanto, esta variável não produziu

diferenças significativas neste factor, o que indica a não existência de causalidade neste âmbito. Estes dados podem indicar que os gestores mais jovens tendem a perceber como mais valorizadas as competências deste factor por serem estas as que dominam melhor, começando à medida que a experiência aumenta a perceber uma maior valorização das demais.

Em nenhuma das restantes variáveis surgiram diferenças ou relações significativas relativamente à valorização de competências de GRH. Porém, na literatura surgem dados discordantes em relação a alguns destes resultados. No que concerne ao tamanho da empresa (estudada através da variável “Número de trabalhadores da empresa”), os dados do HRCS de 2007 indicaram que empresas de maior dimensão integravam profissionais com níveis de competência superiores; que nas empresas mais pequenas se verificava uma tendência distinta dos resultados gerais, no sentido de sobressair o domínio *Operational executor*; e que o domínio *Culture and change steward* demonstrou maior proeminência para os profissionais de RH em empresas de maior dimensão (Ulrich et al. 2008). A ocorrência destas diferenças pode ser justificada por este estudo se dirigir à compreensão de aspectos distintos dos do HRCS (valorização de competências vs competência do profissional de RH) e pela distinção dos conceitos de dimensão entre os estudos (dado a categoria de empresas com menor dimensão no HRCS integrar até 99 trabalhadores). Também relativamente à área de especialização do respondente, Lawler III e Mohrman (2003) indicaram que a especialização do director de RH na área de GRH aumentava a probabilidade de a função realizar acções como *strategic partner*, o que remete para aspectos como alinhamento estratégico e apoio na criação de estratégias. Outros dados discordantes foram apresentados por Long e Wan Ismail (2008a) e Long, Wan Ismail e Amin (2010) que indicaram a existência de relação entre nível educacional e tamanho da empresa e as competências, essencialmente *business knowledge* (competência integrada no factor *Gestor macro* neste estudo).

Pelo contrário, dados similares aos deste estudo foram apresentados em relação à posição ocupada pelo profissional de RH (que procurou ser estudada através da variável “A quem reporta o respondente”), pelo HRCS (Ulrich et al. 2008). Este reportou a inexistência de distinção no impacto no desempenho pessoal percebido com base nos domínios de competências. Embora mais uma vez, os objectivos dos estudos sejam distintos, é possível pressupor que um aspecto que cause impacto no desempenho

peçoal seja relevante e, deste modo, tenha também maior tendência de valorização, o que pode levar a algum paralelo entre estes objectivos.

Ainda que não tenha sido possível encontrar literatura relevante neste sentido, foi considerado indispensável, pela sua importância no contexto da área em que é realizada esta tese, reflectir com um pouco de profundidade acerca dos resultados obtidos para as variáveis relativas ao departamento de RH. Estes demonstraram que a valorização de competências nas empresas do SCCI não é distinta consoante a existência ou não de departamento de RH, a sua dimensão ou a quem este reporta. Porém, poder-se-ia pressupor *a priori* que empresas que possuíssem um departamento de RH valorizassem tendencialmente mais as competências desta área ou que, por exemplo, em empresas onde estes departamento tivessem uma maior expressão em termos de número de colaboradores ou relevância (que procurou ser medida pelo nível ao qual eles reportavam na empresa) pudessem existir níveis superiores de valorização de competências de áreas estratégicas (por terem capacidade para assegurar actividades transaccionais e estratégicas de GRH e por terem maior relevância e poder de decisão). O que os resultados deste estudo poderão indicar, no entanto, é que, apesar de as empresas deste sector valorizarem as competências de GRH, estas são valorizadas por si só, não sendo significativamente relevante a sua realização ocorrer de forma integrada e enquadrada no contexto de um departamento organizado. Neste sentido, poderá estar a verificar-se uma valorização genérica destas competências sem, contudo, existir preocupação de que as acções realizadas por esta função aconteçam de forma organizada.

7. CONCLUSÃO

Em síntese, as empresas do SCCI valorizam predominantemente o factor *Gestor soft* e a posse, por parte do profissional de RH, de competências relativas a características pessoais, a boas capacidades de relacionamento interpessoal, a comunicação, a intervenção na cultura da organização e a execução de aspectos administrativos de GRH e que tenha uma perspectiva estratégica e seja capaz de apoiar a construção e implementação da estratégia. As empresas da área de obras rodoviárias valorizam mais as competências de GRH e, em particular, as dos factores *Gestor macro* e *micro* e as empresas com idades compreendidas entre 11 e 20 anos valorizam mais as competências do factor *Gestor soft*. O profissional de RH ser mais jovem está relacionado com maior valorização do factor *Gestor micro*. Genericamente, os resultados obtidos na análise das características das empresas e dos respondentes integrados nesta tese foram semelhantes aos descritos na literatura.

Estes resultados parecem demonstrar que as empresas começam a perceber como relevantes os aspectos estratégicos da função de RH. Porém, tanto nestes como nos aspectos relativos à cultura se percebe uma fraca consideração dos aspectos estruturais necessários à sua prossecução, o que leva a considerar a pouca organização das empresas para alcançar com sucesso estes objectivos. Para além disto, é também possível perceber que muitas das áreas de competências mais valorizadas se relacionam com questões que contribuem para o desenvolvimento de um bom clima e cultura organizacionais.

Este estudo apresenta alguns contributos e implicações. A nível teórico, procura contribuir para colmatar as lacunas encontradas na literatura portuguesa relativamente ao estudo das competências de GRH e mesmo o reduzido número de estudos existentes que procurem relacionar as competências de GRH com características das empresas e dos profissionais de RH. Para além destas, procura ainda responder à pouca investigação existente no sector ao qual se dirige. Também, focar o estudo na valorização por parte das empresas das competências de GRH pretende constituir um contributo distinto ao nível das abordagens habitualmente adoptadas na literatura para o estudo desta área (dirigidas predominantemente às competências possuídas pelo profissional de RH, aos papéis por ele preferencialmente desempenhados, ao impacto na sua competência ou no desempenho do negócio). Considerou-se também relevante, a nível prático, estudar quais as competências de GRH valorizadas pelas empresas, de

modo a compreender quais as competências que os profissionais de RH devem prosseguir para se adequarem às exigências actuais do mercado e a procurar perceber se as competências mais valorizadas pelas empresas se adequam aos desafios e oportunidades que lhes são apresentados.

Neste sentido, a nível prático, algumas sugestões podem ser fornecidas tendo em consideração os resultados obtidos. A boa valorização de competências de GRH demonstrada neste estudo por parte das empresas é, dadas as indicações cada vez mais fortemente sugeridas na literatura actual da importância das competências dos profissionais de RH para a criação de valor por parte das empresas, um aspecto que deve ser mantido e prosseguido. Especificamente, para as competências que demonstraram deter maiores níveis de valorização (aspectos pessoais do profissional de RH, comunicação e cultura), a sua relevância é, por inúmeras vezes, referida na literatura, pelo que a continuação da sua valorização é essencial. Outras competências que demonstram bons níveis de valorização são referentes à posse de uma perspectiva estratégica e apoio na construção e implementação da estratégia por parte dos profissionais de RH. O novo papel estratégico apontado pela literatura para a função de RH é muitas vezes referenciado como estando associado à criação de valor (e.g. Brockbank 1999; Schoonover 1997), pelo que a valorização destas competências é fundamental para a prossecução de bons desempenhos do negócio. Porém, neste sentido, sugere-se uma maior valorização e atenção às políticas, práticas e estrutura que sustentam o seguimento da estratégia, no que respeita à função de RH e no geral (caso este défice ocorra de forma generalizada). Dada a improbabilidade de obter sucesso com uma estratégia prosseguida sem que a estrutura, políticas e práticas da empresa sejam congruentes com a mesma, a garantia da ocorrência destes aspectos nas empresas bem como a sua valorização é indispensável. O mesmo é sugerido quanto aos aspectos base de implementação da cultura organizacional.

Devido às exigências da conjuntura actual, aspecto particularmente relevante para o SCCI dada a sua intrincada relação com o panorama económico, parece importante, neste contexto, a atribuição de maiores níveis de valorização a determinadas competências. Neste sentido, ressaltam-se as relativas à mudança e ao conhecimento da envolvente, de forma a que as empresas sejam capazes de fornecer respostas mais adequadas à instabilidade do momento actual. No que concerne às competências relativas à mudança, em particular, a literatura sugere a existência de benefícios no seu foco (e.g. Lawler III & Mohrman 2000), o que apoia também a sugestão anterior.

Outros aspectos a que seria relevante atribuir uma maior valorização prendem-se, por exemplo, com aspectos relativos à orientação para o cliente, dada a sugestão da literatura da sua relevância para a criação de valor. Também, de forma mais específica, empresas com uma dimensão superior ou que operem em mercados internacionais poderiam apresentar uma valorização das competências estratégicas superior. Especialmente no que se refere ao departamento de RH, a não existência de uma valorização de competências de GRH significativamente superior nas empresas onde estes existem leva a intuir que a valorização e atenção focada nestes nas empresas não será fundamental. Mesmo departamentos com dimensão superior não se diferenciam neste aspecto dos de menor tamanho, o que parece reforçar a ideia anterior. Dado o consenso existente acerca da importância do capital humano para o sucesso das empresas (Lawler III & Mohrman 2000; Ulrich & Eichinger 1998) e a importância fundamental da GRH neste contexto, fornecer uma atenção real a este departamento e permitir que este efectue contribuições alargadas parece ser um aspecto importante para a vantagem competitiva das empresas, pelo que este aumento de atenção é sugerido.

Este estudo integra, no entanto, algumas limitações. Ter sido dirigido a apenas uma pessoa em cada empresa é provavelmente a principal destas. A literatura demonstra que as percepções dos profissionais de diferentes áreas ou posições varia relativamente à valorização de competências de GRH e que habitualmente os profissionais de RH tendem a atribuir níveis de valorização superiores a estas. Exemplos do anterior encontram-se em vários estudos (e.g. Towers Perrin 1991 referido por Brockbank, Ulrich & Beatty 1999 e Selmer & Chiu 2004; Wright et al. 2001) e inclusivamente no HRCS. O facto de neste estudo se procurar perceber a valorização por parte da empresa, aumenta ainda mais esta subjectividade, uma vez que o profissional de RH infere o que é valorizado por outros. Ainda assim, apesar da consciência da possibilidade de ocorrer algum enviesamento dos dados, esta opção foi tomada devido a condicionamentos de tempo e, essencialmente, à preocupação de que uma maior exigência na resposta ao estudo (que ocorreria se fosse necessária mais do que uma resposta por empresa) diminuísse o seu retorno. É um aspecto relevante, para futuras investigações, a integração de vários elementos por empresa, de áreas diversas, de forma a permitir estabelecer comparações de tendências e graus de valorização.

Também, sendo este um estudo com um carácter em certa medida exploratório, procurou abarcar variáveis de caracterização diversificadas. Esta opção trouxe o constrangimento de tornar a análise de cada uma delas pouco aprofundada (de forma a

não alongar em demasia o questionário utilizado). Porém, um estudo mais aprofundado da relação entre várias de caracterização e as competências de GRH pode constituir uma opção interessante para futura investigação. No seguimento disto, parece igualmente relevante a inclusão de diferentes competências de GRH (por exemplo, baseadas num modelo mais europeu ou mais dirigido a competências que se esperem ser mais valorizadas em Portugal, como competências relativas a relações interpessoais ou dirigidas ao aumento do empenhamento), dado não ser possível num só estudo abarcar todas as competências de GRH existentes. Ainda, o facto de este ser um estudo transversal limita a possibilidade de seguimento da valorização de competências. Este aspecto pode ser importante, dadas as indicações da literatura da mutação ao longo do tempo da relevância das várias competências de GRH (como é exemplo o HRCS).

Por fim, o número finito de empresas passíveis de serem contactadas e o contacto ter sido realizado por *e-mail* limitou o número de respostas que era possível obter. Como é compreensível, era desejo deste estudo abarcar uma amostra superior. Ainda assim, pela semelhança dos resultados obtidos com o descrito na literatura, tanto em termos de caracterização da amostra com os dados portugueses do sector e de GRH (ex. Relatório do Sector da Construção em Portugal 2011; Cabral-Cardoso 2004) como em relação aos dados de valorização de competências (com os resultados obtidos no HRCS de 2007), é possível ter um nível aceitável de confiança na representatividade da amostra e nos resultados assim alcançados.

Em conclusão, esta tese pretendeu contribuir para um melhor conhecimento da valorização das competências de GRH em Portugal, indicar as exigências de competências actuais das empresas aos profissionais de RH e analisar a adequação da valorização de competências de GRH por parte das empresas às suas necessidades actuais. Pretende, de uma forma mais vasta, chamar a atenção das empresas para a relevância de valorizar as competências de GRH. Estas podem permitir ao profissional de RH possuir uma melhor percepção acerca do modo de fornecer valor à empresa e de melhorar o seu desempenho (Ulrich et al. 2008). Considerando as indicações da literatura actual, que referem a existência de impacto do conhecimento e acções dos profissionais de RH no desempenho da empresa e a sua capacidade de fornecer valor e responder às exigências do ambiente externo (e.g. Ulrich et al. 2008), focar a atenção nas suas competências pode constituir um elemento essencial e diferenciador na resposta aos desafios actuais.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, M 1999, *A handbook of human resource management practice*, 7th edn, Kogan Page, London.

Athey, TR & Orth, MS 1999, 'Emerging competency methods for the future', *Human Resource Management*, vol.38, no.3, pp.215-226.

Baganha, M, Marques, J & Góis, P 2001, *O sector da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990-2000*, Relatório 1-P European Commission 5th Framework Programme Improving Human Potential and Socio-Economic Knowledge Base Key Action for Socio-Economic Research , visto a 11 Junho 2012, retirado de <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/173/173.pdf>.

Baird, L & Meshoulam, I 1988, 'Managing two fits of strategic human resource management', *Academy of Management Review*, vol.13, no.1, pp.116-128.

Beer, M 1997, 'The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role', *Human Resource Management*, vol.36, no.1, pp.49-56.

Bell, B, Lee, S & Yeung, S 2006, 'The impact of e-HR on professional competence in HRM: implications for the development of HR professionals', *Human Resource Management*, vol.45, no.3, pp.295-308.

Blancero, D, Boroski, J & Dyer, L 1996, 'Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study', *Human Resource Management*, vol.35, no.3, pp.383-403.

Bolden, R & Goslin, J 2006, 'Leadership competencies: time to change the tune?', *Leadership*, vol.2, no.2, pp.147-163.

Boselie, P & Pauwee, J 2005, 'Human resource function competencies in European companies', *Personnel Review*, vol.34, no.5, pp.550-566.

Brewster, C, Farndale, E & Ommeren, J 2000 June, 'HR competencies and professional standards', World Federation of Personnel Management Associations, viewed 10 March 2011, retrieved from http://www.cpm-bk.ch/de/pdf/hr_competencies.pdf.

Brockbank, W 1997, 'HR's future on the way to a presence', *Human Resource Management*, vol.36, no.1, pp.65-69.

Brockbank, W 1999, 'If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage', *Human Resource Management*, vol.38, no.4, pp.337-352.

Brockbank, W & Ulrich, D 2005, 'Higher knowledge for higher aspirations', *Human Resource Management*, vol.44, no.4, pp.489-504.

Brockbank, W & Ulrich, D 2009, 'HR competencies that make a difference', in J Storey, P Wright & D Ulrich (eds), *The Routledge companion to strategic human resource management*, Routledge, Oxon, pp. 167-181, viewed 30 November 2011, retrieved from Google Books.

Brockbank, W, Ulrich, D & Beatty, RW 1999, 'HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School', *Human Resource Management*, vol.38, no.2, pp.111-118.

Bryman, A & Bell, E 2007, *Business research methods*, 2nd edn, Oxford University Press, Oxford.

Buckley, F & Monks, K 2004, 'The implications of meta-qualities for HR roles', *Human Resource Management Journal*, vol.14, no.4, pp.41-56.

Burns, RB & Burns RS 2008, *Business research methods and statistics using SPSS*, Sage, London, viewed 9 October 2012, retrieved from GoogleBooks.

Cabral-Cardoso, C 2004, "The evolving Portuguese model of HRM", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no.6, pp.959-977.

Cabral-Cardoso, C 2006, 'Portuguese management between global rhetoric and local reality: the case of human resource management', *Management Research*, vol.4, no.3, pp.193-204.

Caldwell, R 2003, 'The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties', *Journal of Management Studies*, vol.40, no.4, pp.983-1004.

Caldwell, R 2008, 'HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness', *Human Resource Management Journal*, vol.18, no.3, pp.275-294.

Caldwell, R 2010, 'Are HR business partner competency models effective?', *Applied H.R.M. Research*, vol.12, no.1, pp.40-58.

Capaldo, G, Iandoli, L & Zollo, G 2006, 'A situationalist perspective to competency management', *Human Resource Management*, vol.45, no.3, pp.429-448.

Cheng, M, Dainty, RJ & Moore, DR 2003, 'The differing faces of managerial competency in Britain and America', *Journal of Management Development*, vol.22, no.6, pp.527-537.

- Christensen, L 2001, *Experimental methodology*, 8th edn, Allyn & Bacon, Boston.
- Coates, JF 2001, 'HR in an era of new strategic opportunities', *Employment Relations Today*, no.28, vol.2 , pp 1-13.
- Conner, J & Ulrich, D 1996, 'Human resource roles: creating value, not rhetoric', *Human Resource Planning*, vol.19, no.3, pp.38-49.
- DiStefano, C, Zhu, M & Mîndrilă, D 2009, 'Understanding and using factor scores: considerations for the applied researcher', *Practical Assessment, Research & Evaluation*, vol.14, no.20, viewed 15 September 2012, pp.1-11, <http://pareonline.net/getvn.asp?v=14&n=20>.
- Eisenhardt, K & Graebner, M 2007, 'Theory building from cases: opportunities and challenges', *Academy of Management Journal*, vol.50, no.1, pp.25-32.
- Evans, J & Mathur, A 2005, 'The value of online surveys', *Internet Research*, vol.15, no.2, pp.195-219.
- Field, A 2005, *Discovering statistics using SPSS*, 2nd edn, Sage, London.
- Fisher, C 2007, *Researching and writing a dissertation: a guidebook for business students*, 2nd edn, Prentice Hall, Harlow.
- Fleury, M & Fleury, A 2005, 'In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry', *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, no.9, pp.1640-1655.
- Francis, H & Keegan, A 2006, 'The changing face of HRM: in search of balance', *Human Resource Management Journal*, vol.16, no.3, pp.231-249.
- Friedman, B 2007, 'Globalization implications for human resource management roles', *Employee Responsibilities and Rights*, vol.19, pp.157-171.
- Garavan, TN & McGuire, D 2001, 'Competencies & workplace learning: some reflections on the rhetoric & the reality', *Journal of Workplace Learning*, vol.13, no.4, pp.144-164.
- Gaspar, F n.d., *A internacionalização das empresas portuguesas*, visto a 1 Junho 2011, retirado de <http://docentes.esgs.pt/fernandogaspar/publ/Artigos/MIRANTEInternacionalizacao.pdf>.
- Gliem, J & Gliem, R 2003, 'Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales', paper presented at the *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, Ohio.

Graham, M & Tarbell, L 2006, 'The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals', *Human Resource Management*, vol.45, no.3, pp.337-355.

Gomes, J, Cunha, M, Rego, A, Cunha, R, Cabral-Cardoso, C & Marques, A 2008, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª ed, Edições Sílabo, Lisboa.

Hagan, CM 1996, 'The core competence organization: implications for human resource practices', *Human Resource Management Review*, vol.6, no.2, pp.147-164.

Haines III, VY & Lafleur, G 2008, 'Information technology usage and human resource roles and effectiveness', *Human Resource Management*, vol.47, no.3, pp.525-540.

Han, J, Chou, P, Chao, M & Wright, PM 2006, 'The HR competencies-HR effectiveness link, a study in Taiwanese high-tech companies', *Human Resource Management*, vol.45, no.3, pp.391-406.

Hanna, D 2010, 'Organization development and human resource management: knowing our place for the first time?', *OD Practitioner*, vol.42, no.4, pp.12-16.

Heffernan, MM & Flood, PC 2000, 'An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations', *Journal of European Industrial Training*, vol.24, no.2/3/4, pp.128-136.

Hill, M & Hill, A 2009, *Investigação por questionário*, 2ª ed, Edições Sílabo, Lisboa.

Hoffmann, T 1999, 'The meanings of competency', *Journal of European Industrial Training*, vol.23, no.6, pp.275-285.

Horton, S 2000, 'Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector', *The International Journal of Public Sector Management*, vol.13, no.4, pp.306-318.

Instituto da Construção e do Imobiliário 2012, 'Perspectivas para a construção até 2014', 73ª Conferência do Euroconstruct, Junho 2012, Euroconstruct, Londres.

Instituto da Construção e do Imobiliário 2012, *Relatório do sector da construção em Portugal 2011*, visto a 1 Outubro 2012, retirado de http://www.base.gov.pt/oop/downloads/Relatorio_anual_Construcao_2011.pdf.

Jackson, SE & Schuler, RS 1995, 'Understanding human resource management in the context of organizations and their environments', *Annual Review of Psychology*, vol.46, pp.237-264.

Kochanski, JT 1996, 'Introduction to special issue on human resource competencies', *Human Resource Management*, vol.35, no.1, pp.3-6.

Kochanski, JT & Ruse, DH 1996, 'Designing a competency-based human resources organization', *Human Resource Management*, vol.35, no.1, pp.19-33.

Lawler III, EE 1994, 'From job-based to competency-based organizations', *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, no.1, pp.3-16.

Lawler III, EE 2004, *From human resource management to organizational effectiveness*, CEO Publication, Los Angeles.

Lawler III, EE & Mohrman, SA 2000, *Beyond the vision: What makes HR effective?*, CEO Publication, Los Angeles.

Lawler III, EE & Mohrman, SA 2003, 'HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?', *Human Resource Planning*, vol.26, no.3, pp.15-29.

Lawson, T & Limbrick, V 1996, 'Critical competencies and developmental experiences for top HR executives', *Human Resource Management*, vol.35, no.1, pp.67-85.

Lemmergaard, J 2009, 'From administrative expert to strategic partner', *Employee Relations*, vol.31, no.2, pp.182-196.

Lepak, DP & Snell, SA 1998, 'Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century', *Human Resource Management Review*, vol.8, no.3, pp.215-234.

Lengnick-Hall, C, Beck, T & Lengnick-Hall, M 2010, 'Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management', *Human Resource Management Review*, vol.21, no.3, pp.243-255.

Lengnick-Hall, M, Lengnick-Hall, C, Andrade, L & Drake, B 2009, 'Strategic human resource management: The evolution of the field', *Human Resource Management Review*, vol.19, pp.64-85.

Long, CS & Wan Ismail, WK 2008a, 'Human resource competencies: a study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia', *International Management Review*, vol.4, no.2, pp.65-76.

Long, CS & Wan Ismail, WK 2008b, 'Understanding the relationship of Hr competencies and roles of Malaysian human resource professionals', *European Journal of Social Sciences*, vol.7, no.1, pp.88-103.

Long, CS, Wan Ismail, WK & Amin, SM 2010, 'An exploratory study on the Malaysian human resource professionals in the manufacturing sector', *International Journal of Business and Society*, vol.11, no.1, pp.89-105.

Losey, MR 1999, 'Mastering the competencies of HR management', *Human Resource Management*, vol.38, no.2, pp.99-102.

MacCallum, RC, Widaman, KF, Zhang, S & Hong, S 1999, 'Sample size in factor analysis', *Psychological Methods*, vol.4, no.1, pp. 84-99.

McClelland, DC 1973, 'Testing for competence rather than for "intelligence"', *American Psychologist*, vol.28, no.1, pp.1-14.

Meisinger, S 2005, 'The four Cs of the HR profession: being competent, curious, courageous, and caring about people', *Human Resource Management*, vol.44, no.2, pp.189-194.

Mohrman, SA & Lawler III, EE 1997, 'Transforming the human resource function', *Human Resource Management*, vol.36, no.1, pp.157-162.

Moreira, P 2008, 'Characterising human resources management practices in Portugal: an empirical analysis', *The International Journal of Human Resource Management*, vol.19, no.10, pp.1864-1880.

Prahalad, C & Hamel, G 1990, 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, vol.68, no.3, pp.79-91.

Quinn, RW & Brockbank, W 2006, 'The development of strategic human resource professionals at BAE systems', *Human Resource Management*, vol.45, no.3, pp.477-494.

Ramlall, S 2003, 'Measuring human resource management's effectiveness in improving performance', *Human Resource Planning*, vol.26, no.1, pp.51-62.

Ramlall, SJ 2006, 'Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices', *Applied H.R.M. Research*, vol.11, no.1, pp.27-38.

Ramlall, SJ 2009, 'Continuing the HR evolution: building resilience in turbulent economic times', *IJGMS*, vol.1, no.3, pp.19-28.

Raub, S, Alvarez, L & Khanna, R 2006 'The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.18, no.2, pp.135-144.

Rothwell, WJ & Lindholm, JE 1999, 'Competency identification, modelling and assessment in the USA', *International Journal of Training and Development*, vol.3, no.2, pp.90-105.,

Ruona, WE & Gibson, SK 2004, 'The making of twenty-first-century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD and OD', *Human Resource Management*, vol.43, no.1, pp.49-66.

Schein, EH 2010, 'The role of organization development in the human resource function', *OD Practitioner*, vol.42, no.4, pp.6-11.

Schoonover, SC 1997, 'New HR skills needed for a new work environment', *Employment Relations Today*, vol.24, no.3, pp.21-32.

Schoonover, SC 2003, *Human resource competencies for the new century*, Schoonover Associates, Falmouth, MA.

Schuler, R & Jackson, S 2001, 'HR roles, competencies, partnerships and structure', in M Warner & M Poole (eds.), *International Encyclopedia of Business and Management*, 2nd ed., ITP, London.

Selmer, J & Chiu, R 2004, *Developing human resource competencies: the Hong Kong case*, Business Research Centre, Hong Kong.

Srimannarayana, M 2010, 'Human resource roles in India', *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol.46, no.1, pp.88-99.

Ulrich, D 1997a, *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Harvard viewed 13 December 2011, retrieved from Google Books.

Ulrich, D 1997b, 'Judge me more by my future than by my past', *Human Resource Management*, vol.36, no.1, pp.5-8.

Ulrich, D 1998a, 'A new mandate for human resources', *Harvard Business Review*, vol.76, no.1, pp.124-134.

Ulrich, D (ed.) 1998b, *Delivering results: a new mandate for human resource professionals*, Harvard Business School Publishing, Boston, viewed 7 December 2011, retrieved from Google Books.

Ulrich, D 2008, 'The three HR paradoxes', *Human Resources*, January, p.5.

Ulrich, D, Brockbank, W & Johnson, D 2009, 'The role of strategy architect in the strategic HR organization', *People & Strategy*, vol.32, no.1, pp.24-31.

Ulrich, D, Brockbank, W, Johnson, D, Sandholtz, K & Younger, J 2008, *HR Competencies: mastery at the intersection of people and business*, The Society for Human Resource Management, United States.

Ulrich, D, Brockbank, W, Johnson, D & Younger, J 2007, 'Human resource competencies: responding to increased expectations', *Employment Relations Today*, vol.34, no.3, pp.1-12.

Ulrich, D, Brockbank, W & Yeung, A 1989, 'Beyond belief: a benchmark for human resources', *Human Resources Management*, vol.28, no.3, pp.311-335.

Ulrich, D, Brockbank, W, Yeung, AK & Lake, DG 1995, 'Human resource competencies: an empirical assessment', *Human Resource Management*, vol.34, no.4, pp.473-495.

Ulrich, D & Eichinger, R 1998, 'Delivering HR with an attitude', *HR Magazine*, vol.43, no.7, pp.154-159.

Ulrich, D & Lake, D 1991, 'Organizational capability: creating competitive advantage', *Academy of Management Executive*, vol.5, no.1, pp.77-92.

Vakola, M, Soderquist, KE & Prastacos, GP 2007, 'Competency management in support of organizational change', *International Journal of Manpower*, vol.28, no.3/4, pp.260-275.

Viitala, R 2005, 'Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model', *Journal of Workplace Learning*, vol.17, no.7, pp.436-451.

Wharton, J & Brown, J 2007, 'Competencies of strategic human resource professionals in Australia. A comparison of a competency model in American human resource management literature to an Australian company', *The Australian Journal of Business and Informatics*, vol.3, no.1, viewed 12 March 2011, retrieved from http://dlibrary.acu.edu.au/research/carpediem/pages/vol3no1_paper5.htm.

Wright, P, McMahan, G, Snell, S & Gerhart, B 2001, 'Comparing line and HR executives perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions', *Human Resource Management*, vol.40, no.2, pp.111-123.

Yeung, A & Berman, B 1997, 'Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance', *Human Resource Management*, vol.36, no.3, pp.321-335.

Yeung, A, Brockbank, W & Ulrich, D 1994, 'Lower cost, higher value: human resource function in transformation', *Human Resource Planning*, vol.17, no.3, pp.1-16.

Yeung, A, Woolcock, P & Sullivan, J 1996, 'Identifying and developing HR competencies for the future: keys to sustaining the transformation of HR functions', *Human Resource Planning*, vol.19, no.4, pp.48-58.

Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro

www.directobras.pt

www.inci.pt

www.pai.pt

ANEXO

Pedido de colaboração, Instruções do questionário e Questionário

Pedido de colaboração com investigação – Universidade do Minho

Ao cuidado da área de gestão de recursos humanos da empresa,
Exmo(a) Sr(a),

Vimos, por este meio, pedir a colaboração da sua empresa para a participação numa investigação de âmbito nacional, dirigida a empresas do sector da construção civil e do imobiliário, integrada numa Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, realizada na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. O objectivo da investigação é conhecer a percepção de pessoas que executam funções na área de gestão de recursos humanos sobre a valorização de competências neste cargo, na sua empresa.

Para participar, é necessário apenas que uma pessoa que integre a área de gestão de recursos humanos na sua empresa preencha e envie o questionário electrónico disponível no link abaixo.

O questionário tem uma duração aproximada de resposta de 10 minutos e é anónimo (isto é, não será possível identificar a origem da sua proveniência).

Grata pela colaboração. Com os melhores cumprimentos,

Diana Pereira Dias
Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho

Introdução

Exmo(a) Sr(a),

No início do questionário são requeridos alguns dados seus e da empresa. Estes dados têm TODOS um objectivo de investigação e os resultados publicados não poderão identificar pessoas individuais ou empresas.

Com este questionário pretende-se saber quais as percepções dos profissionais que executam funções de gestão de recursos humanos sobre a valorização de competências na sua empresa para a sua função. Pretende-se igualmente relacionar estes dados com algumas das suas características e da empresa onde trabalha. Consideramos esta investigação extremamente importante uma vez que permitirá compreender este assunto no panorama nacional do sector da construção civil e do imobiliário.

Para isto ser possível, a sua participação é fundamental.

O questionário encontra-se dividido em 4 partes:

A parte A tem como objectivo conhecer algumas das características da sua empresa.

A parte B tem como objectivo conhecer algumas das suas características.

A parte C é referente a eventuais processos de mudança que tenham ocorrido na sua empresa.

A parte D tem como objectivo conhecer as suas percepções acerca da valorização de algumas competências para a execução da sua função, na sua empresa.

Por favor, siga as instruções seguintes no preenchimento do questionário:

Por favor, responda a todas as questões. Não passe nenhuma questão à frente, excepto se indicado no questionário.

Seleccione apenas uma opção em cada questão, excepto quando indicado o contrário.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Por favor, continue para a próxima página

Continue »

Pedido de colaboração com investigação – Universidade do Minho

A. Nesta secção pretende conhecer-se algumas características da empresa onde trabalha actualmente

Indique as características da empresa

1. Nº de trabalhadores

- ☐ Menos de 10
- ☐ 10 a 49
- ☐ 50 a 249
- ☐ 250 ou mais

2. Idade da empresa

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

3. Âmbito de actuação

Caso a empresa actue em mais do que uma região de Portugal, seleccione a opção "Nacional"

- ☐ Regional (Se seleccionou a opção regional, responda à questão 3.1)
- ☐ Nacional (Se seleccionou a opção nacional, passe para a questão 4)
- ☐ Internacional (Se seleccionou a opção internacional, responda às questões 3.2 e 3.3)

3.1. Se seleccionou a opção Regional, indique qual a região

Após responder a esta questão, passe para a questão 4

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Lisboa e Vale do Tejo
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Madeira
- ☐ Açores

3.2. Se seleccionou a opção Internacional, indique qual(quais) o(s) local(loais) onde se encontra a trabalhar

Pode seleccionar mais do que uma opção

- ☐ União Europeia
- ☐ África
- ☐ América Latina
- ☐ Europa de Leste
- ☐ Ásia
- ☐ América do Norte
- ☐ Oceânia
- ☐ Other:

3.3. Se seleccionou a opção Internacional, indique o número de países estrangeiros onde se encontra a trabalhar

Após responder a esta questão, continue para a questão 4

- ☐ 1
- ☐ 2 a 5
- ☐ Mais de 5

4. Volume de negócios médio dos últimos 3 anos

Para empresas com menos de 3 anos coloque o volume de negócios médio até ao momento

- ☐ ≤2.000.000€
- ☐ >2.000.000€ - ≤10.000.000€
- ☐ >10.000.000€ - ≤50.000.000€
- ☐ >50.000.000€

5. Sub-sector de actividade preferencial

- ☐ Construção tradicional
- ☐ Construção de edifícios com estrutura metálica
- ☐ Construção de edifícios de madeira
- ☐ Reabilitação e conservação de edifícios
- ☐ Obras rodoviárias
- ☐ Obras ferroviárias
- ☐ Obras de urbanização
- ☐ Other:

6. A empresa possui um departamento de recursos humanos?

- ☐ Sim (Se seleccionou esta opção, continue para a questão 7)
- ☐ Não (Se seleccionou esta opção, passe para a página seguinte)

7. Indique a dimensão do departamento de recursos humanos

- ☐ 1 pessoa
- ☐ 2 a 5 pessoas
- ☐ 6 a 10 pessoas
- ☐ 11 a 20 pessoas
- ☐ Mais de 20 pessoas

8. Indique a quem reporta o departamento de recursos humanos

- ☐ Conselho de administração ou Responsável máximo da empresa
- ☐ Chefia intermédia
- ☐ Outro departamento
- ☐ Other:

Por favor, continue para a próxima página

« Back

Continue »

Pedido de colaboração com investigação – Universidade do Minho

B. Nesta secção pretende conhecer-se algumas das suas características.

Indique as suas características

1. Idade

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

2. Antiguidade na empresa

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

3. Indique a quem reporta na empresa

- ☐ Conselho de administração ou Responsável máximo da empresa
- ☐ Director de departamento
- ☐ Chefe de serviço
- ☐ Other: _____

4. Habilitações Literárias

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ MBA
- ☐ Doutoramento

5. Indique a sua área de especialização

- ☐ Estudos Empresariais (Gestão)
- ☐ Ciências Sociais
- ☐ Direito
- ☐ Economia
- ☐ Contabilidade
- ☐ Psicologia
- ☐ Engenharia
- ☐ Artes e Humanidades
- ☐ Sem especialização
- ☐ Other:

Por favor, continue para a próxima página

« Back

Continue »

Pedido de colaboração com investigação – Universidade do Minho

C. Nesta secção pretende-se saber se a empresa onde trabalha actualmente passou, nos últimos 2 anos, por algum processo de mudança e quais as circunstâncias em que isso ocorreu

1. Nos últimos 2 anos, a empresa passou por algum processo de mudança?

- ☐ Sim (Se seleccionou esta opção, continue para a questão 2)
- ☐ Não (Se seleccionou esta opção, passe para a página seguinte)

Indique as circunstâncias das mudanças ocorridas na empresa

2. Nível (níveis) em que decorreu o processo de mudança

Pode seleccionar mais do que uma opção

- ☐ Introdução de novos produtos
- ☐ Alteração de ou Incursão em novos mercados (por exemplo, internacionalização)
- ☐ Processos de certificação
- ☐ Introdução de sistemas de informação
- ☐ Alteração do sub-sector de actividade preferencial
- ☐ Alteração da preferência do tipo de obras a concorrer (públicas vs privadas)
- ☐ Other:

3. O processo de mudança decorreu em

Indique, apenas para a(s) opção(opções) que seleccionou na questão 2, onde decorreu o processo de mudança

	Toda a empresa	Apenas nalgumas filiais	Apenas em um ou alguns departamentos	Outro
Introdução de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração de ou Incursão em novos mercados (por exemplo, internacionalização)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos de certificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introdução de sistemas de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração do sub-sector de actividade preferencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração da preferência do tipo de obras a concorrer (públicas vs privadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. A mudança partiu maioritariamente

Indique, apenas para a(s) opção(opções) que seleccionou na questão 2, de onde partiu maioritariamente a mudança

	De uma exigência exterior	De uma decisão interna
Introdução de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração de ou Incursão em novos mercados (por exemplo, internacionalização)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos de certificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introdução de sistemas de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração do sub-sector de actividade preferencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração da preferência do tipo de obras a concorrer (públicas vs privadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, continue para a próxima página

« Back

Continue »

Pedido de colaboração com investigação – Universidade do Minho

D. Nesta secção pretende perceber-se quanto é valorizado que seja capaz de desempenhar cada uma das seguintes actividades para a execução da sua função na empresa onde trabalha actualmente

Na empresa onde trabalha actualmente e para a execução da sua função, classifique de 1 a 5 quanto é valorizado que seja capaz de fazer os seguintes

Seleccione uma opção para cada um dos seguintes itens. Caso não saiba ou não queira responder a algum item, não seleccione nenhuma opção para esse item

	1. Muito pouco valorizado	2. Pouco valorizado	3. Médio	4. Bastante valorizado	5. Muito valorizado
1. Ser respeitado e escutado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ser activo (isto é, ter iniciativa, correr riscos apropriados, desafiar pressupostos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Obter os seus resultados sem comprometer princípios éticos, morais ou valores (pessoais ou da empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Construir relações de confiança com todas as pessoas da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ter franqueza e coragem para expressar as suas opiniões de forma determinada e sustentada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Articular e comunicar as suas ideias de forma persuasiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Promover a comunicação entre os vários departamentos/ pessoas na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Garantir que as mensagens da administração, essenciais ao sucesso da empresa, são percebidas por todas as pessoas de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ajudar a formar uma cultura na empresa que facilite o seu sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tornar a cultura da empresa compreensível aos seus elementos internos e externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Esclarecer quais as acções e crenças individuais que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Muito pouco valorizado	2. Pouco valorizado	3. Médio	4. Bastante valorizado	5. Muito valorizado
reflectem a cultura da empresa					
12. Facilitar a ocorrência de mudança de forma rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Transpor a estratégia da empresa para iniciativas de gestão de recursos humanos ou desenvolver estratégias específicas para a gestão de recursos humanos enquadradas na estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ter uma perspectiva estratégica da actividade geral da empresa e de como esta pode responder às tendências de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ajudar a construir e colocar em prática estratégias que contribuam directamente para o sucesso do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Executar aspectos administrativos de gestão de pessoas (ex. processamento de salário, questões legais e contratuais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Executar aspectos técnicos de gestão de pessoas (ex. recrutamento, selecção, formação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Executar aspectos estratégicos de gestão de pessoas (ex. desenho de sistemas de recompensas, planeamento de carreiras e de sucessão a cargos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Contribuir para uma organização da estrutura e papéis na empresa, que vá de encontro à sua estratégia (por exemplo, analisando e ajustando processos e fluxo de informação, trabalho e pessoas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Executar os aspectos operacionais de gestão da organização (tais como, análise de processos e procedimentos, registo de informação e indicadores, garantir a coordenação de equipas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Muito pouco valorizado	2. Pouco valorizado	3. Médio	4. Bastante valorizado	5. Muito valorizado
21. Compreender e ser capaz de utilizar novas tecnologias de informação no seu trabalho relativo à gestão de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Conhecer o contexto social (ex. economia global, realidades geopolíticas, alterações demográficas) em que o seu negócio opera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Compreender as várias áreas do negócio (o que fazem, o seu retorno e como se interligam)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Conhecer os clientes tipo da empresa (isto é, saber quem são, porque compram os seus produtos e serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Conhecer a concorrência da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Ajudar a ajustar os recursos da empresa para responder às expectativas do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Conhecer a forma como a empresa gera valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ajudar a conseguir a fidelização dos clientes (por exemplo, facilitando a disseminação da informação do cliente na empresa ou contribuindo para a construção de uma marca comercial da empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigada pela sua colaboração. Por favor clique em "Enviar" para finalizar o seu questionário.

« Back

Submit